



**Haaga-Helia**  
ammattikorkeakoulu Oy

## Vähittäiskaupan johtaminen

Osuuskauppa Varuboden-Osla Hlg

Sale Huhtinen

Outi Laitinen

Opinnäytetyö  
Liiketalouden koulutusohjelma  
2020



<b>Tekijä</b> Outi Laitinen	
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketalouden koulutusohjelma	
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Vähittäiskaupan johtaminen Osuuskauppa Varuboden-Osla Sale Huhtinen	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 44 + 16
<p>Tässä opinnäytetyössä tutkitaan johtamista vähittäiskaupassa, Sale Huhtisissa. Johtaminen on laaja käsite ja sitä voitaisiin tarkastella monesta eri näkökulmasta. Aiheesta löytyy laajasti akateemista aineistoa. Tämän opinnäytetyön tietoperusta pohjautuu ihmislähtöiseen johtamiseen ja arvojohtamiseen. Työssä avataan arvojen kautta johtamisen näkökulmia, joka on keskeinen työyhteisön hyvinvointiin ja sitä kautta toiminnan tuottavuuteen vaikuttavia tekijöitä. Lisäksi aihetta tarkastellaan itsensä kehittämisen näkökulmasta osana omaa henkilökohtaista kasvua esimiehenä. Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on Osuuskauppa Varuboden-Osla, S-ryhmä.</p> <p>Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää miten johtamisarvot näkyvät vähittäiskaupassa Sale Huhtisissa. Päättökysymyksenä oli: Miten S-ryhmän johtamisluvaukset ovat toteutuneet myymäläpäällikön omasta, sekä henkilökunnan näkökulmasta Sale Huhtisissa? Alakysymyksinä olivat: millainen johtamisprofiili yksikköä johti tutkimuksen aikana, sekä miten johtamisarvojen jalkauttaminen on vaikuttanut osaltaan positiivisesti työtyytyväisyyteen haasteellisena säästövuonna 2017?</p> <p>Työn empiirinen osuus koostui yksikön myymäläpäällikön DISC-analyysistä, henkilökunnan puolistrukturoidusta palautekyselystä sekä työtyytyväisyystutkimustuloksista. Tutkimuksen yhdistää myymäläpäällikön analyysi sekä henkilökunnan palaute.</p> <p>Tutkimuksen tulosten pohjalta onnistuttiin löytämään havaintoja tutkimuskysymykseen: miten johtamisarvot näkyvät Sale Huhtisissa. Yhteenvetona voidaan todeta, että ihmislähtöinen johtaminen arvojen kautta on tärkeää ja vastuullista työtä, jossa voi aina myös kehittyä.</p>	
<b>Asiasanat</b> Ihmislähtöinen johtaminen, Arvot, Arvojohtaminen, Työhyvinvointi, Tunneäly, Innostus	

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Opinnäytetyön rakenne .....	2
2	Toimeksiantajan arvot yksilön ja työyhteisön kehittäjänä .....	4
2.1	S-ryhmä .....	4
2.2	Osuuskauppa Varuboden-Osla Hlg.....	6
2.3	S-ryhmän työyhteisötutkimus .....	7
3	Ihmislähtöisen johtamisen teoriaa .....	9
3.1	Henkilöstön hyvinvointi.....	11
3.2	Tunneäly .....	12
3.3	Positiivisuus .....	14
3.4	S-ryhmän johtamislupausten teoriaa .....	15
3.4.1	Uskallan .....	15
3.4.2	Arvostan.....	16
3.4.3	Toteutan.....	17
4	Johtamistyön tutkiminen Sale Huhtisissa.....	20
4.1	Tutkimusmenetelmät.....	20
4.2	Tutkimussuunnitelma .....	20
5	Johtamisen tutkimustulokset .....	23
5.1	Johtamisprofiili .....	23
5.1.1	Myymäläpäällikön johtaminen S-ryhmän strategian mukaisesti .....	25
5.2	Henkilökunnan palaute johtamislupausten toteutumisesta .....	27
5.3	Työtyytyväisyystutkimustulokset Sale Huhtisissa .....	28
5.4	Yhteenveto.....	31
6	Pohdinta ja arviointi .....	33
6.1	Opinnäytetyöprosessi.....	33
6.2	Tulosten tarkastelu.....	34
6.2.1	Tutkimuksen luotettavuus ja eettiset näkökohdat .....	35
6.3	Myymäläpäällikön tausta ja tulosten pohdinta .....	35
6.3.1	Henkilöstötyytyväisyys ja innokkuus kantavana voimana .....	37
6.4	Johtopäätökset sekä kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset.....	38
6.5	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi.....	41
	Lähteet .....	43
	Liitteet.....	46
	Liite 1. Disc-analyysi Outi Laitinen.....	46
	Liite 2. Työyhteisötutkimustulokset 2017 .....	55
	Liite 3. Outi Laitinen esimiehenä –henkilöstön palautekysely 2019.....	56
	Liite 4. Johtamislupausrprofiili.....	58
	Liite 5. Huoneentaulu .....	59

# 1 Johdanto

Esimiestyö on haastavaa työtä ja nopeasti muuttuvassa maailmassa ihmislähtöisen johtamisen tärkeys korostuu. Ympäristö on nykyään nopeasti muuttuva ja monimutkainen, se asettaa organisaatioiden sopeutumiskyvyn koetukselle. Organisaatioiden on menestyäkseen oltava kilpailijoitaan nopeampia ja notkeampia johtamisessa. (Juuti & Vuorela 2015, 33.) Tässä opinnäytetyössä tutkitaan päivittäistä ihmislähtöistä johtamista, sekä esimiestyötä vähittäiskaupassa Sale Huhtisissa. Tietoperusta pohjautuu ihmislähtöiseen johtamiseen ja arvojohtamiseen. Aiheesta löytyy laajasti akateemista aineistoa. Tässä opinnäytetyössä hyödynnetään rajatusti aineistoa henkilöstöjohtamisesta. Työssä avattiin arvojen kautta johtamisen näkökulmia, joka on keskeinen työyhteisön hyvinvointiin ja sitä kautta toiminnan tuottavuuteen vaikuttava tekijä. Lisäksi aihetta tarkastellaan itsensä kehittämisen näkökulmasta osana omaa henkilökohtaista kasvua esimiehenä.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää miten johtamisarvot näkyvät vähittäiskaupassa Sale Huhtisissa. Päättökysymyksenä oli: Miten S-ryhmän johtamislupaukset ovat toteutuneet myymäläpäällikön omasta, sekä henkilökunnan näkökulmasta Sale Huhtisissa? Alakysymyksinä olivat: millainen johtamisprofiili yksikköä johti tutkimuksen aikana, sekä miten johtamisarvojen jalkauttaminen on vaikuttanut osaltaan positiivisesti työtyytyväisyyteen haasteellisena säästövuonna 2017? Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on Osuuskauppa Varuboden-Osla, S-ryhmä.

S-ryhmä hallitsee päivittäistavarakaupan markkinaosuutta Suomessa, mutta kilpailu on kovaa. Markkinaosuuden vaikuttavimpia ylläpitokeinoja ovat lähivuosina olleet aukioloaikojen vapautuminen sekä S-ryhmän lanseeraama halpuutus-kampanja. Tämä laajamittainen elintarvikealennuskampanja on tuottanut liiketoiminnalle paljon kuluja. Osuuskauppa Varuboden-Oslan tavoitteena oli säästää henkilöstökuluissa erityisesti vuonna 2017. Samalla keskiössä oli hyvä työtyytyväisyyden ylläpitäminen. Kyseessä oli haastava yhtälö. (S-kanava, S-ryhmä lukuina 2018.) Opinnäytetyössä avataan aluksi toimeksiantaja Osuuskauppa Varuboden-Oslan esimiestyön strategiaa. Koko S-ryhmälle kirkastettiin uusi strategia 2017 halpuutuskampanjan ja kulukuurin yhteydessä. Strategiaan keskeisin ydin on panostaminen esimiestyön laatuun. Keväällä vuonna 2017 lanseerattiin esimiehille johtamislupaukset: uskallan, arvostan ja toteutan. Näistä lupauksista muodostui arvojohtamisen perusta päivittäiseen esimiestyöhön, joita jalkautetaan vahvasti alueosuuksikaupoissa vielä tänäkin päivänä. (Jollas Instituutti 2019.)

Kirjoittaja on itse mukana opinnäytetyön toimintaympäristössä. Tekijä on toiminut esimiehenä Osuuskauppa Varuboden-Oslassa vuodesta 2008. Kirjoittaja toimi myymäläpäällikkönä Porvoossa tutkimuskohteessa Sale Huhtisissa loppuvuodesta 2016-2019. Tarkoitus on selvittää arvojen toteutumisen näkymistä esimiestyössä, omia vahvuuksia, sekä omalla esimerkillä johtamista. Työssä selvitetään millaisella perustekemisellä Sale Huhtinen sai yrityksen parhaan työtyytyväisyysprosentin vaikeana tehostuksen vuotena 2017. Henkilökunnan: hyvinvointi, motivointi, tsemppaus sekä johtaminen omalla esimerkillä: innokkaalla työotteella ja hyvällä asenteella -osoittautuivat avaintekijöiksi. Innostavalla ja empaattisella päivittäisellä esimiestyöllä on suuri rooli positiiviseen työilmapiiriin, henkilöstön hyvinvointiin, sekä työn tuottavuuteen.

Suomen arvostetuimmaksi yritysjohtajaksi valittu Matti Alahuhta toteaa kirjassaan: ”Esimiesasema antaa mahdollisuuden kehittää itseään työelämässä, mutta esimiesasema myös velvoittaa siihen. Johtaminen ja esimiestyö auttavat kasvamaan ihmisenä ja kehittymään muillakin elämänalueilla, sillä samat ydinasiat ovat olennaisia niin työelämässä kuin vaikkapa lasten kasvatuksessa: kuuntele, ymmärrä, kannusta, anna vastuuta, anna palautetta, anna aikaa ” (Alahuhta 2005, 17). Johtamisessa on suuressa osassa kyse tavasta toimia muiden ihmisten kanssa, ja kaikilla on mahdollisuus kehittyä ihmisenä ja esimiehenä. Esimiehenä kehittyä samalla, kun kehittää ja vahvistaa itseään ihmisenä. Henkilökunnalta, sekä erityisesti esimiehiltä vaaditaan paljon, ilman heitä tuloksen tekeminen ei olisi mahdollista. Ilman sitoutuneita ja motivoituneita esimiehiä ja työntekijöitä yritys ei menesty, eikä ainakaan pääse täyteen potentiaaliinsa. Esimiestyö on tärkeä tekijä organisaatioissa. Se on haastava työ, joka pitää sisällään monia vastuualueita. Myymäläpäällikkö on vastuussa yksikön tuloksesta, sekä omien työntekijöiden suoriutumisesta, kehityksestä ja hyvinvoinnista. Esimies organisoii johtamista ja myyntiä mahdollistaen näin paremman liiketoiminnan. Esimiehet myös jalkauttavat yrityksen strategian, työskentelevät itse sen mukaisesti, sekä saavat johtamisen kautta henkilöstön parhaat puolet käyttöönsä. Tämä mahdollistaa paremman tuloksen, jonka avulla yritys voi kasvaa. (Alahuhta 2005, 17.)

## **1.1 Opinnäytetyön rakenne**

Luvussa kaksi kerrotaan S-ryhmän ja Osuuskauppa Varuboden-Oslan perustiedot. Luvussa kerrotaan myös S-ryhmän arvoista laajemmin, jotka ovat keskeisessä roolissa tässä opinnäytetyössä. Lopuksi avataan lyhyesti S-ryhmän työyhteisötutkimusta. Luvussa kolme käsitellään ihmislähtöisen johtamisen teoriaa. Luvussa neljä siirrytään empiiriseen osuuteen, jossa tutkitaan johtamista Sale Huhtisissa. Luvussa paneudutaan niihin tekijöihin, joihin esimies pystyy itse vaikuttamaan ja tietoisesti kehittämään.

Teoriapohjaa tukemaan opinnäytetyössä hyödynnettiin kirjoittajan DISC-analyysiä, laadullista tutkimuskyselyä johtamislupausten toteutumisesta ja henkilöstön työtyytyväisyystutkimustuloksia. Tavoitteena oli selvittää miten S-ryhmän johtamislupaukset näkyvät Sale Huhtisissa. Työssä käydään läpi myös, miten johtamisarvot ovat mahdollisesti vaikuttaneet positiivisesti työtyytyväisyyteen, sekä millainen johtamispersoona yksikköä johti tutkimuksen aikana. Aluksi pohditaan omien arvojen, sekä esimerkin kautta johtamista ja havainnollistetaan omaa tapaa toimia esimiehenä. Myymäläpäällikkönä kohdeympäristössä Sale Huhtisissa. Tässä luvussa käydään läpi myymäläpäällikön DISC-analyysi profiilin havainnollistamiseksi. Sen jälkeen pohditaan myymäläpäällikön motivaation, asenteen ja arvojen vaikutusta esimiestyöhön. Hyvinvoivan ja innostuneen henkilöstön tärkeyttä pohditaan seuraavassa kappaleessa. Lisäksi käydään läpi haasteellisen tehostusvuoden 2017 työtyytyväisyystutkimuksen tuloksia. Lopuksi johtopäätöksissä pohditaan esimerkillä johtamista ja sen mukauttamista myymäläpäällikön siirtyessä suurempaan myymäläyksikköön. Pohditaan, voiko päällikkönä johtaa ja toimia samalla tavalla pienmyymälässä ja isommassa markettissa?

Tässä opinnäytetyössä keskitytään ihmisten johtamiseen (leadership), eikä asioiden johtamiseen (management). Leadership- teoksen mukaan leadership ohjaa tyylillä ”tehdään oikeita asioita” ja management ”tehdään asiat oikein”. (Iszatt 2015, 28.) Tutkimustuloksissa käydään läpi globaalisti yleistä DISC-analyysiä. DISC-testi on kysely, joka auttaa ymmärtämään paremmin omaa ja muiden käytöstä, sekä auttaa kehittämään omaa itsetuntemusta ja vuorovaikutustaitoja (DISC 2019).

## 2 Toimeksiantajan arvot yksilön ja työyhteisön kehittäjänä

Niin ihmisillä kuin yrityksilläkin on arvot, jotka ohjaavat toimintaa. ”Yrityksen arvoilla tarkoitetaan niitä ohjenuoria ja periaatteita, joiden tulisi näkyä yrityksen ja sen työntekijöiden päivittäisessä toiminnassa ja sen johtamisessa. Yrityksen arvoja voivat olla esimerkiksi vastuullisuus, luotettavuus ja rehellisyys” (Valmistautuminen yrittäjyyteen: 2019). Yrityksen arvojen tulisi ohjata tapaa, jolla kohdataan asiakkaat ja yhteiskunta, joilla rakennetaan tuotteita ja palveluita. (Valmistautuminen yrittäjyyteen: 2019.) Talouselämän johtamisartikkelin mukaan kirjatut arvot ovat yleensä suuria ja yleviä asioita, mutta todelliset arvot ovat niitä, jotka näkyvät arjessa pieninä ja suurina tekoina. Ne ovat yhteisten pelisääntöjen mukaisesti tapahtuvaa toimintaa. Yrityksissä ”arvot luovat yrityskulttuurin perustan” (Talouselämä, Puohiniemi 2011). Kun arvot on tunnistettu ja niiden merkitykset sisäistetty, alkavat ne ohjata arjen toimintaa. Esimiehen tulee sisäistää omien arvojensa lisäksi myös yrityksen ja henkilöstön arvot. Esimiehen tehtävä on näyttää tekemiselle suunta ja saada porukka liikkumaan samaan suuntaan. Eri asiat motivoivat eri ihmisiä, joten jokaisella on omanlaiset henkilökohtaiset arvonsa. Ymmärrys siitä mitä toinen ihminen arvostaa auttaa johtajaa työssään. Myös motiivien ymmärtämistä edistää vuorovaikutusta erilaisten ihmisten kanssa. Arvojohtaja tuntee itsensä sekä alaisensa. Hän myös tiedostaa ja edistää sitä, mikä yritykselle on tärkeää. (Talouselämä, Puohiniemi 2011.)

### 2.1 S-ryhmä

S-ryhmä on suomalainen vähittäiskaupan ja palvelualan yritysverkosto, joka muodostuu kahdestakymmenestä itsenäisestä alueosuuskaupasta ja näiden omistamasta Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnasta eli SOK:sta tytäryhtiöineen. Toimintaa on myös Baltiassa ja Venäjällä. S-ryhmä tarjoaa: marketkaupan, tavaratalo- ja erikoisliikekaupan, liikennemyymälä- ja polttonestekaupan, matkailu- ja ravitsemiskaupan sekä rautakaupan palveluita. Lisäksi autokaupan ja maatalouskaupan toimipaikkoja löytyy muutamien osuuskauppojen alueilta. S-ryhmällä on myös S-Pankki, joka tarjoaa kaikille asiakasomistajille kattavat pankkipalvelut. Osuuskaupat ovat osuustoiminnallisia yrityksiä eli asiakkaat ovat sen omistajia. S-ryhmän kielellä he ovat asiakasomistajia ja toiminnan tarkoituksena on tuottaa S-ryhmän etuja ja palveluita asiakasomistajilleen. (S-kanava, S-ryhmä lyhyesti 2019.)

S-ryhmän uudet strategiat ovat toimineet. Vuoden 2017 tulos kasvoi. Operatiivinen tulos oli 344 miljoonaa euroa, kun se vuonna 2016 oli 290 miljoonaa euroa, eli 54 miljoonaa euroa kasvua vuoteen 2016. SOK-yhtymän operatiivinen tulos nousi puolestaan 41 miljoonaan

euroon edellisvuoden 29 miljoonasta eurosta. S-ryhmän veroton vähittäismyynti vuonna 2017 oli 11 273 miljoonaa euroa, joka oli (2,3 %) kasvua edelliseen vuoteen verrattuna. S-ryhmässä työskenteli vuonna 2017 yhteensä 39 382 henkilöä. Toimipaikkojen kokonaislukumäärä oli vuoden lopussa 1 631 kappaletta. Vähittäiskaupassa vuonna 2017 S-ryhmän markkinaosuus oli suurin Suomessa ollen 45,9%. Prismoja oli 92kpl, S-marketteja 432 kpl ja Saleja 109 kpl. (S-kanava: S-ryhmä lukuina ja S-ryhmä vuosikatsaus 2017.) S-ryhmän myynti ja tulos ovat jatkaneet tasaista kasvuaan. Vuonna 2018 operatiivinen tulos oli 355 miljoonaa euroa, kasvua (2,2%) eli 11 533 miljoonaa euroa kasvua verrattuna edelliseen vuoteen. Henkilöstömäärä vuoden alussa oli noin 38 000 työntekijää, ollen edelleen Suomen suurin yksityinen työllistäjä. (S-kanava: S-ryhmä vuosikatsaus 2018.)

Palvelualalla riittää töitä, sillä Suomen kansantuotteesta kaksi kolmasosaa kertyy palvelusektorilta ja yksityinen palvelusektori edustaa kansantuotteesta noin puolta. Koko työvoimasta noin 70 prosenttia työllistyy palvelualoilla. Palvelualojen merkitys kasvaa edelleen ja niiden työllisyyden kehitysnäkymät ovat edelleen positiiviset, toisin kuin esimerkiksi teollisuudessa. (Hiltunen 2011, 18.) Osuuskaupat perustettiin yli sata vuotta sitten tuottamaan kohtuuhintaisia ja laadukkaita tuotteita ja palveluja tavallisille suomalaisille kuluttajille (S-kanava S-ryhmä lyhyesti 2019). S-ryhmän arvot vastuulliseen osuustoiminnallisuuteen ovat: olemme asiakasta varten, uudistamme jatkuvasti toimintaamme, toimimme tuloksellisesti ja kannamme vastuuta ihmisistä ja ympäristöstä (S-kanava: S-ryhmän arvot 2019).



Kuvio 1. S-ryhmän arvot. S-ryhmän vuosi- ja vastuullisuuskatsaus (2016, 9)

Kaupan alalla kilpailu on kovaa, joten sen toimintaa ja palveluita tulee pystyä jatkuvasti kehittämään. ”Kaupan alalla on käynnissä suurin murros vuosikymmeniin, koska kilpailu on Suomessa kansainvälistä ja kiristyvää kaikilla toimialoilla, ja verkon kautta globaali tarjonta



on helposti suomalaisten kuluttajien ulottuvilla. Kauppaa mullistaa voimakkaasti myös digitalisoituminen. Se lisää läpinäkyvyyttä, muokkaa liiketoimintamalleja, tuo tehokkuutta ja muuttaa asiakkaiden kulutuskäyttäytymistä peruuttamattomalla ja ennennäkemättömällä tavalla” (S-kanava: S-ryhmän vuosikatsaus 2017). Suomen markkinat ovat olleet jo pitkään Euroopan säännellyimpiä, mutta kehitys etenee pikkuhiljaa rajoitusten purkamisen suuntaan. Tämä hyödyttää kuluttajia, koska valinnan mahdollisuudet ja kilpailu tulevat lisääntymään. (S-kanava 2019.) Aukioloaikoja koskevat rajoitukset poistuivat 2016, kun eduskunta hyväksyi lakimuutoksen aukioloaikoja säätelevän lakimuutoksen joulukuussa 2015. Tämä on laajentanut kaupallisen toiminnan mahdollisuuksia (Kaupan liitto 2018).

S-ryhmä tavoittelee suurta, kuten visioiden kuuluukin. ”S-ryhmän visiona on olla vuoteen 2020 mennessä kaupparyhmä, joka tuottaa ylivoimaista hyötyä ja helppoutta omasta kaupasta”. Vision saavuttamiseksi S-ryhmän on pystyttävä strategiansa mukaan uudistumaan. Samalla sen on myös pidettävä kantava ideologiansa, joka on vastuullinen osuustoiminta ja sen perustehtävänä on omistajien arjen helpottaminen. Myös osuustoiminnallisen yrityksen toiminnan on oltava kannattavaa, vaikka osa tuloksesta käytetään jäsenetuihin ja toiminnan kehittämiseen, kuten myymäläremontteihin. (S-kanava, S-ryhmän arvot, strategia ja visio 2019.) Koko S-ryhmän keskeisimpiä strategisia tavoitteita ovat kannattavuuden parantaminen ja asiakastyytyväisyyden kasvattaminen. Yritykset eivät kehity vain toimintaa kiristämällä. Tulevaisuuden haasteisiin vastaaminen edellyttää koko kaupparyhmältä paljon työtä. Tulee olla entistä kilpailukykyisempi, kustannustehokkaampi ja koko toiminnan on oltava entistäkin osaavampaa ja vastuullisempaa. Esimerkiksi S-ryhmän myynti on kehittynyt elintarvikkeiden hintojen alentamisella, eli halpuutus-kampanjalla, sekä aukioloaikojen lisäämisellä. Nämä ovat olleet suuria ja vaikuttavia kilpailutekijöitä. (S-kanava, S-ryhmän arvot, strategia ja visio 2019.) Kuluttajien vaatimukset kasvavat koko ajan, joten heihin on panostettava. Heille pitää jatkuvasti kehittää ja tarjota uusia palveluja, sekä uudenlaisia asiointitapoja. Digitaalisuus on tullut jäädäkseen, ja yhä useampi asiakas asioi verkossa ja haluaa esimerkiksi ostaa kaiken sieltä. Näihin tarpeisiin on pystyttävä reagoimaan. Digitaalisia ja muita asiakaslähtöisiä palveluratkaisuja on kehitettävä ja liiketoiminnan on mukaututtava asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin. (S-kanava, S-ryhmän arvot, strategia ja visio 2019.)

## **2.2 Osuuskauppa Varuboden-Osla Hlg**

Osuuskauppa Varuboden-Osla Hlg on itsenäinen ja eteläisin S-ryhmän kahdestakymmenestä osuuskaupasta. Toimialueena on Uusimaa sekä Ahvenanmaa. Osuuskauppa Varu-

boden-Osla on myös kaksikielinen yritys. Osuuskauppa Varuboden-Osla Handelslag hyödyntää liiketoiminnassaan S-ryhmän ketjukonseptia. (S-kanava, Varuboden-Osla 2019). Varuboden-Oslan liikevaihto vuonna 2017 oli ennätysellinen 314 miljoonaa euroa. Vertauksena myynnillisesti Suomen suurin alueosuuskauppa HOK-elannon liikevaihto oli vähän yli kaksi miljardia euroa. (Hok-Elanto 2018). Osuuskaupan, kuten koko S-ryhmän tehtävänä on liiketoimintaa harjoittamalla tuottaa palveluja ja etuja jäsenilleen. Osuuskaupan liiketoiminta-alueet ovat päivittäis- ja käyttötavarakauppa, liikennemyymälä- ja polttonestekauppa, matkailu- ja ravitsemiskauppa sekä rauta-, kukka- ja puutarhakauppa. Toimialueella on yli 50 toimipaikkaa, joista vähittäiskauppoja on yksi Prisma, 17 S-markettia ja 14 Salea. Koko osuuskauppa Varuboden-Osla työllistää noin 900 henkilöä. (Varuboden-Osla corporate-governance.) Varuboden-Oslan toimintakertomuksen mukaan: ”johtamisprosessi koostuu Osuuskauppa Varuboden-Osla Handelslagin strategioista, käytettävistä johtamisperiaatteista, sekä johtamista tukevista raportointi- ja tietojärjestelmistä. Johtaminen perustuu osuuskaupan yhtenäiseen johtamisjärjestelmään, joka on osa S-ryhmän yhteistä johtamisjärjestelmää” (Varuboden-Osla corporate-governance).

### **2.3 S-ryhmän työyhteisötutkimus**

Henkilöstön tyytyväisyys, sekä asiakkaiden tyytyväisyys ovat tärkeimmät mittarit. Johtajan tulee välittää yrityksessä jokaisesta ihmisestä sekä hänen tulee olla aidosti kiinnostunut, miten he voivat. (Alahuhta 2011, 38-39.) Työyhteisötutkimus tai toiselta nimeltään työtyytyväisyystutkimus toteutetaan monessa yrityksessä vähintään kerran vuodessa, niin myös S-ryhmässä. S-ryhmässä tämä vuosittain toistuva työtyytyväisyyden merkittävin mittari on työyhteisötutkimus, johon kaikki S-ryhmäläiset kutsutaan vastaamaan linkin kautta. Kyseisellä tutkimuksella kartoitetaan muun muassa omaan työhön sen suorituskyykyyn ja sitoutumiseen, sekä oman yksikön ja yrityksen toimivuuteen liittyviä asioita. Tutkimuksessa mitataan työtyytyväisyyteen eri osa-alueita, joka koostuu useista indekseistä eli esimerkiksi verrattuna edelliseen vuoteen ja Suomen yleisnormiin. (S-kanava: vuosikatsaus 2018.)

S-ryhmän henkilöstötyöstä vastaava johtaja Susa Nikula kertoo, että: ”vahvuutemme Suomen yleisnormiin verrattuna ovat erityisesti johtamisessa ja suorituskyykyssä” (S-kanava, vuosikatsaus 2018). Vuonna 2017 lanseerattiin uusiksi raameiksi johtamislupaukset esimiesten työskentelylle. Suurimmassa osassa alueosuuskaupoista otettiin keväällä 2017 käyttöön uudet johtamislupaukset: uskallan, arvostan ja toteutan, jotka ovat näkyneet positiivisesti esimiestyössä (S-kanava, vuosikatsaus 2018). Myös S-ryhmässä työtyytyväisyyden parantamisessa avainroolissa ovat esimiehet: huonoa esimiestyötä ei pidä suvaita, mutta työyhteisön on myös autettava esimiehiä onnistumaan. ”Kannustava ja osaava esi-

mies saa alaisensa syttymään ja sitä kautta suoriutumaan entistä paremmin. Lisäksi yrityksen periaatteiden ja arvojen noudattaminen arkipäivän työssä toteutuu meillä Suomen keskiarvoa paremmin. Mittari auttaa meitä yhteisen ymmärryksen luomisessa työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä ja työkyvyttömyyteen liittyvistä kustannuksista sekä kehittää toiminnan johtamista oikeiden tunnuslukujen valossa” (S-kanava, vuosikatsaus 2018).

### 3 Ihmislähtöisen johtamisen teoriaa

Ihmislähtöinen johtaminen on laaja käsite, ja se pitää sisällään paljon erilaisia piirteitä hyvästä johtamisesta, sekä johtamisen haasteita. Ihmisten johtamisella on suuri rooli yrityksen toiminnassa. SOK:n pääjohtaja Arto Hiltunen vuosilta 2007-2010 kertoo kirjassaan Johtamisen Taito (2011,22), kuinka kilpailu on tiettävästi kiristynyt niin kauan kuin sitä on ollut olemassa, ja niin on monesta syystä kiristynyt nytkin. Sekä markkinat, että omistajat vaativat yrityksiltä aina vain kovempia kasvu –ja tuloksetyksiä, aina tulee saavuttaa parempi tulos kuin aiemmin. On jopa itsestään selvää, että yrityksen johto sekä koko henkilökunta ovat kovassa paineessa tuloksen saavuttamiseksi. Kuluja tulee karsia ja samalla kasvattaa tuottoja, ei mikään helppo yhtälö. Näin ollen henkilökunnan motivoituneisuudella, tyytyväisyydellä ja tehokkuudella keskenään suuri merkitys. Henkilöstön ollessa tyytyväistä ja tehden töitään motivoituneena ovat tuloksetkin yleensä parempia. Ihmisten hyvään johtamiseen on myös panostettava, jolloin todennäköisemmin saadaan aikaan markkinoiden haluama tulosta. (Hiltunen 2011, 22.) Hiltunen avaa kirjassaan hyvin maanläheisesti ihmisten johtamisen taitoa. Hänen mukaansa johtaminen on ihmisten ohjaamista johtajan tahdon mukaiseen suuntaan, ja että johtajan työllä on tarkoitus saada joku joukko ihmisiä toimimaan siten, kuin johtaja haluaa. Niin se on, ettei johtamista tapahdu, jos johtaja ei johda, ja jos hänellä ei ole näkemystä siitä, miten hän haluaa asioita tehtävän. Yrityksen strategia, arvot, omistajien tahdonilmaisut sekä monet lait ja säännökset vaikuttavat johtajan toimintatapautteen. Jotta johtaja säilyttää auktoriteettinsa, hän ei voi sanoa toteuttavansa vain oman esimiehensä tahtoa, vaan hänen on aina viestittävä, että tahtotila on myös hänen oma tahtotilansa, tämä on hyvin tärkeä arvostustekijä omaa työtä ja yritystä kohtaan (Hiltunen 2011, 33). ”Tulevaisuuden sankarijohtaja on se, joka saa yrityksessä ihmiset ponnistelemaan samaan suuntaan”, toteaa Hiltunen (Hiltunen 2011, 18).

Työelämässä työyhteisöön kuuluu monenkirjava joukko yksilöitä, jolloin monitahoisempi ja hienovaraisempi johtamistyyli on paikallaan. Vaikka ei ole vielä itsevarma johtaja, johtamista voi kuitenkin aina kehittää ja oppia lisää. Paneutuminen ihmismielen perusasioihin tuottaa ahaa-elämyksiä, jotka johtavat laadukkaampaan johtamiseen. Hyvään johtamiseen kuuluu kannustaminen, hyvien suoritusten palkitseminen ja parempaan ohjaaminen. Työelämän suuri haaste on, miten hyvällä johtamisella tulostavoitteet saa purettua ja niin sanotusti myytyä koko henkilökunnalle motivoivasti ”peliksi”, jossa olisikin monia mahdollisuuksia voittaa, eikä tavoitteet olisi vain musertavaa häviämisen uhkaa ja painetta. (Hiltunen 2011, 25-27.) Ihmisten sitoutuminen on työelämässä tärkeää. Ihmisillä on erilaisia kiintymyksiä, esimerkiksi: muihin ihmisiin, esineisiin, asioihin, työtapoihin, työyhteisöön tai vaikka

työpaikkaan. Mitä voimakkaampi on kiintymyksen tunne, sen sitoutuneempi ihminen, ja näin ollen myös pysyvämpi työsuhte. Hiltusen mukaan kiintymystä voidaan parhaiten vahvistaa antamalla ihmisen tuntee itsensä halutuksi, rakastetuksi, huomioduksi, merkitykselliseksi ja tärkeäksi. Kiintymystä työ- tai muuhun yhteisöön voidaan lisätä samoilla keinoilla, täydennettynä yhteisön kiinteyttä ylläpitävillä kaikkiin yhteisön jäseniin kohdistetuilla toimenpiteillä. (Hiltunen 2011, 95).

Persoonallisuuseroja tulee olemaan aina ja on tärkeää, että ihmiset osaavat kunnioittaa omaa ammattitaitoaan riippumatta eroavaisuuksista. Meillä on taipumus arvostaa samantyyppistä persoonallisuutta kuin me itse olemme, koska saman henkiset ihmiset tulevat luonnollisesti henkisesti tasolla hyvin toimeen. Persoonallisuus ja ammattitaito ovat eri asioita, mutta niiden erottaminen ei aina ole kovin helppoa. Kun ennakkoluulot saadaan karsittua ja kuuntelukanavat aukeavat, erilaiset persoonallisuudet voivat antaa toisilleen paljon lisäarvoa työssä, ja täydentää toisiaan. (Hiltunen 2011, 250.) Johtajuuden peruserä on tuntee ja johtaa omaa itseäsi. Aktiivinen ja systemaattinen itsensä johtaminen vapauttaa energiaa, tuottaa uusia sisäisiä voimavaroja, sekä pitää paketin kasassa. (Sydänmaanlakka 2003, 60-66.) Vaatii paljon itsetutkiskelua, että oppii tuntemaan itsensä kunnolla, miten erilaisissa tilanteissa itse toimii, miten toimii paineen alla, haastavissa tilanteissa ja niin edelleen. Itsetutkiskelu on erittäin tärkeä metodi ja taito johtajille, koska oma persoona, persoonallisuus ja tyyli ovat johtajalle johtamisprosessin tärkeimpiä työkaluja. Itsetutkiskelussa on tärkeää pyrkiä arvioimaan, tarkastelemaan ja näkemään itseään ja ihmissuhteitaan niin objektiivisesti kuin mahdollista. (Sydänmaanlakka 2003, 67).

Johtamistilanne on aina vuorovaikutusta, eräänlainen neuvottelu. Ero muihin neuvotteluihin on se, että johtamistilanteessa aseman perusteella johtajalla on oikeus tehdä päätös yksipuolisesti (Hiltunen 2011, 123). Johtajan oma ihmiskäsitys heijastuu voimakkaasti hänen johtamistapaansa ja näkyy hänen olemuksessaan. Jos esimerkiksi johtaja näkee ihmiset kovin mustavalkoisina, eli joko hyvinä tai huonoina, tulee helposti ongelmia ja kitkaa omaan työyhteisöön, ja sen johtamiseen. Jokainen ihminen on arvostettava yksilö, koska jokaisella meillä on heikkouksia ja vahvuuksia. Se, että joku ihminen ei menesty tietyssä tehtävässä, hän voi olla vain väärässä tehtävässä. Ihan samalla tavalla se, joka menestyy jossakin tehtävässä, ei ole ihmisenä poikkeuksellisen hyvä, vaan hänen vahvuutensa vain sopivat kyseiseen tehtävään. (Hiltunen 2011, 136.)

Johtajan tehtävä edellyttää empaattisuutta, toisen aseman ymmärtämistä. Hänen pitää kyetä asettumaan toisen henkilön tilanteeseen, ja pitää pystyä säätämään oma mielentilaa vastaamaan alaisen mielentilaa. Erilaisten persoonallisuuksien johtaminen on sitten ihan

oma haasteensa. On ilman muuta selvää, että sellaisen ihmisen johtaminen, joka muistuttaa persoonallisuudeltaan mahdollisimman paljon omaa itseään on helpointa johtaa, koska sekä tarpeet että asenteet ovat silloin paremmin tiedossa. On selvästi vaikeampaa johtaa ihmistä, jonka persoonallisuus poikkeaa kaikin tavoin omasta. ”Yksilöllisesti johdettuna suuret persoonat voivat olla hieno resurssi. Ylivilkas energiapakkaus voi olla erinomainen ihmisjohtaja, vihaisen oloinen murisija loistava organisaattori ja vetäytyvä mutisija mainio numerovelho” (Hiltunen 97, 2018). Persoonallisuuksien johtamisessa tarvitaan henkistä joustokykyä ja persoonaan sopivaa johtamiskäytäntöä. Yksi tarvitsee pidempiä keskusteluja ja toinen tukea vain pyydettyä. Käytettävissä oleminen on kaikille tärkeintä. (Hiltunen 97, 2018.)

Hiltusen mukaan yksi hyvän johtamisen tärkeä tehtävä on auttaminen, koska johtajan pitää yrittää auttaa alaistaan toteuttamaan johtajan tahtoa ja yritystä parhaalla tavalla. Auttamiseen liittyy aina tietty pyyteettömyys, mutta auttamista tulee saada tilanteen tullen takaisin. Tunnesidos syntyy, jos autettava kokee saavansa tukea ja apua luovuttamatta avun saamiseksi jotain. Seurauksena avun saaja saattaa joskus antaa avun paljon suurempana takaisin antajan hyväksi. Alaisen auttaminen ei kuitenkaan tarkoita sitä, että johtaja auttaa ottamalla tehdäkseen alaisen työt tai edes osan niistä. Jos niin tekee voi ennen pitkään ylikuormittua niin, ettei saa tehtyä alaisen eikä omiakaan töitä. Esimiehen ei tule myöskään aina korjata itse toisen puutteelliseksi kokemaan suoritusta. Jos esimies aina korjaa toisen suorituksen tekemällä sen uudestaan, voi olla, että alainen passivoituu ja menettää motivaationsa ja halunsa oppia. Ihmisille pitää antaa mahdollisuus korjata tekemäänsä suoritusta itse. Tämä on yksi johtajan omaan urakehitykseen liittyvä iso haaste, maltaa olla tekemättä alaisten töitä, vaikka tuntee, että osaisi tehdä paremmin kuin he. Auttaminen siis tarkoittaa keskustelua, tukemista, neuvojen antamista ja tarvittaessa lisäresurssien järjestämistä. Auttaminen ei liity pelkästään yksittäiset tehtävät, vaan johtajan rooliin kuuluu myös auttaa alaista etenemään urallaan. Johtajan pitää tukea ja rohkaista alaisia eteenpäin kaikin mahdollisin tavoin. Etenemisen tavoitteena pitää olla hyvien tyyppien uran edistäminen juuri omassa yrityksessä. Osaamisesta tulee pitää huolta, se motivoi ja kehittää, sekä tuo yritykseen lisäarvoa. (Hiltunen 2011, 136-140.)

### **3.1 Henkilöstön hyvinvointi**

S-ryhmän vuosikatsauksessa vuodelta 2018 avataan henkilöstön hyvinvoinnin tärkeydestä: ”Harva yritys menestyy ilman tyytyväisiä ja hyvinvoivia työntekijöitä. Avaimet parempaan työhyvinvointiin löytyvät työntekijöiden arjesta. Tärkeintä on ennakoida muutoksia ja niiden vaikutuksia henkilöstöön sekä ottaa työntekijät aidosti mukaan sujuvamman työskentelyn kehittämiseen” (S-kanava, Vuosikatsaus 2018). Hyvinvoiva henkilöstö on työpaikan tärkein

voimavara: työkykyinen työntekijä vaikuttaa organisaation kilpailukykyyn, taloudelliseen tulokseen ja maineeseen. Hyvinvointi on tärkeä osa johtamista. Työhyvinvointi on molempien, sekä työnantajan että työntekijän vastuulla. Työhyvinvointia tulee ylläpitää ja kehittää yhdessä: johtaja, esimies, alainen, työsuojeluhenkilöstö ja luottamusmiehet, kaikilla on vastuu panostaa siihen. Työterveyshuolto on myös tärkeä työhyvinvoinnin ylläpidon taho. (Työterveyslaitos, työhyvinvointi 2019.)

Alahuhta kertoo kirjassaan, että: ”Tutkimusten mukaan työhyvinvoinnilla on merkittävä myönteinen yhteys yritysten tulostuloksiin kuten tuottavuuteen, voittoon, asiakastyytyväisyyteen, työntekijöiden vähäisempään vaihtuvuuteen, sairauspoissaoloihin ja tapaturmiin” (Alahuhta 2011). Henkilöstön hyvinvointi, eli se miten he oikeasti voivat, on yhtä tärkeää, kuin se mitä he saavat aikaan, koska hyvinvoiva ihminen saa paljon aikaan. Jos henkilöstö nauttii työstään, työn tuloksista, välittää työyhteisöstään, niin näkyy tämä myös asiakkaille ja hekin nauttivat. Kun ihmiset voivat paremmin, yritys kehittyy, eli syntyy parhaimmillaan positiivinen kierre. (Alahuhta 2015, 20.)

### **3.2 Tunneäly**

Tänä päivänä johtamisessa tulee olla tunneälyä. Arto Hiltusen mukaan logiikkana tunneälyn käsittelyssä on se, että ollakseen hyvä omien ja muiden tunteiden käsittelijä, ihmisellä pitää olla tunneälyä. Se koostuu tunteiden tunnistamisesta, ajattelun tukemisesta tunteiden avulla, tunnetiedon analysoinnista ja ymmärryksestä, sekä tunteiden säätelystä. Ideana on, että ihmisen pitää ensin tunnistaa omat tunteensa ja niiden syyt, ennen kun hän pystyy säätelämään tunteitaan. Erityisen vaikeaa on tunnetilojen ja niiden aiheuttajien tunnistaminen toisesta ihmisestä, ja juuri tämä ominaisuus on hyvä tunnejohtajan vahvuus. Hyvä tunnejohtaja tietää, mitkä ovat ihmisen perustunteet ja minkälaisista kokemuksista ne aiheutuvat. Hän seuraa aktiivisesti ihmisten toimintaa ja tunneilmaisuja, sekä yrittää tunnistaa syy-seuraussuhteita osatakseen reagoida oikealla tavalla ihmisten tunneilmaisuihin ja käyttäytymiseen. Lisäksi hyvä tunnejohtaja analysoi koko ajan omia tunteitaan ja niiden synnyttämää käyttäytymistä. (Hiltunen 2011, 97-98.) Koska ihmisen mieli ja tunteet ovat huomattavan monimutkainen kokonaisuus, on mahdotonta antaa yleispäteviä neuvoja siitä, miten missäkin tunteiden johtamiseen liittyvässä tilanteessa pitäisi menetellä. Paras tapa yrittää ymmärtää alaisen tunteita on yksinkertaisesti kysyä miltä hänestä tuntuu. Kysymyksellä voidaan totuttaa ihmiset avoimuuteen, omien tunnetilojen tunnistamiseen ja niistä viestimiseen, niistä esimies oppii tuntemaan ja aistimaan työntekijöiden tunteita. (Hiltunen 2011, 101.)

Vahvasti neurologian kautta tunnettu tutkija, amerikkalainen psykologian tohtori sekä tunneälyn pioneeri Daniel Golemanin mukaan tunneälyn viitekehys koostuu neljään alueeseen: itsetuntemus, itsehallinta, sosiaalinen tietoisuus ja ihmissuhteiden hallinta. Hänen tutkimusten mukaan tunneäly ilmenee eri aivojen alueilla kuin älykkyyssosamäärä. On siis olemassa aivokeskuksia, jotka hallitsevat tunneälyä. Se, että tunnistamme miltä meistä tuntuu, on ratkaisevan tärkeää siinä miten tunnistamme miltä toisesta tuntuu. (Goleman 2011, 8-12.) Golemanin mukaan itsehallinta edellyttää itsetuntemusta ja itsesääätelyä, jotka ovat tunneälyn tärkeimmät osatekijät. Hänen tutkimukset ovat osoittaneet, että hyvällä tuulella olemme luovempia, parempia ongelmaratkaisijoita, joustavampia ja kaikin tavoin tehokkaampia päätöksentekijöitä. Huono tuuli saa aikaan negatiivisen asenteen kaikkea kohtaan ja vääristää arvostelukykymme. Ja koska olemme vähemmän miellyttävää seuraa, saatamme hajottaa tiimiämme, sillä kiukkuinen tiimin jäsen alentaa todennäköisesti kaikkien tehokkuutta. (Goleman aivot ja tunneäly 19.) ”Itsehallinnan perustan muodostaa tietoisuus sisäisestä mielenkiinnosta ja kyky hallita näitä mielentiloja. Nämä taidot tekevät henkilöstä erinomaisen suorittajan millä tahansa elämän alueella ja liike-elämässä erinomaisen johtajan tai oman tien kulkijan” (Goleman 2011, 26).

Motivaatio on yhtymäkohta tunne-sanan kanssa. Motiivimme määrittävät päämäärämme ja halumme saavuttaa ne. Motiivimme määrittävät mistä löydämme mielihyvää. (Goleman 2011, 37.) Työpaikat ympäri maailman ovat täynnä ihmisiä, jotka ovat: vetäytyneitä, kyllästyneitä, innottomia ja välinpitämättömiä. Heillä ei välttämättä ole motivaatiota antaa yhtään ylimääräistä, vaan tekevät vain sen, mikä riittää varmistamaan hiljalla työpaikan. Työntekijöiden sitoutuneisuudesta on todettu, että luonnollisesti mitä enemmän on sitoutuneempia työntekijöitä kuin vetäytyneitä työntekijöitä, sitä parempi. Golemanin mukaan: ”Sitoutuneet työntekijät ovat tuottavampia, huomioivat paremmin asiakkaat ja he ovat lojaalimpia organisaatiota kohtaan” (Goleman 2011, 44). Pieni stressi ei myöskään ole pahitteeksi. Aivojen nostaessa stressihormonitasoja, jolloin ”hyvä stressi” voi nostaa suorituskykymme saameidat sitoutumaan ja innostumaan. (Goleman 2011, 44.) Organisaatio on juuri niin tuotava, kuin on sen parhaansa antavat työntekijät. Esimiehen tulee mukauttaa vaatimukset henkilön kykyihin. Jos ihmiset eivät ole sitoutuneita, tulee lisätä haastetta tavalla, joka tekee heidän työstään kiinnostavampaa. Mikäli henkilö ahdistuu, tulee häntä tukea ja pienentää vaatimuksia. (Goleman aivot ja tunneäly 49.)

Sosiaalisen tietoisuuden perustaito on empatia, jonka avulla voi aistia mitä muut ajattelevat ja tuntevat ilman sanoja. Lähetämme jatkuvasti omalla tavallamme signaaleja tunteistamme tietynlaisen äänensävyyn, kasvojen ilmeiden, eleiden ja muiden ei-sanallisten kanavien kautta. Golemanin mukaan on olemassa kolmenlaista empatiaa. Ensimmäinen on tietää,



miten toinen näkee asiat ja osaan ottaa huomioon. ”Esimiehet, jotka ovat tällä alueella vahvoja, saavat työntekijät tuottamaan parempia tuloksia, koska he osaavat esittää asiat siten että ihmiset ymmärtävät heitä – ja se motivoi” (Goleman aivot ja tunneäly 60). Toinen on henkinen empatian tunne myötätuntoa toista kohtaan. Se on hyvän olo ja hyvän henkilökehityksen peruslähtökohta. Kolmas on empaattinen ja sympaattinen huoli: ”minusta tuntuu, että tarvitset apua ja olen spontaanisti valmis antamaan sitä” (Goleman aivot ja tunneäly 60). Meidän on tunnettava mitä toinen ihminen käy läpi, miltä toisesta tuntuu, jotta myötätuntonamme herää (Goleman aivot ja tunneäly 60).

### 3.3 Positiivisuus

Positiivisuudella ja mielihyvällä on elämässä hyvin tärkeä rooli. ”Mielihyvä on positiivinen perustunne, joka syntyy kokemuksesta, että elimistössä ja mielessä on kaikki hyvin”, Hiltunen toteaa (Hiltunen 2011, 86). Esimerkiksi henkinen tai fyysinen ponnistus ja niissä syntyvä onnistumisen elämys voivat toimia mielihyvän lähteenä. Johtamisen haasteena on synnyttää ihmisille mielihyvää tukeva työympäristö ja –olosuhteet. Mielihyvää työssään tuntevat ihmiset ovat: tuottavampia, innovatiivisempia ja kaikin puolin toiminnaltaan parempia kuin he, jotka pääosin vellovat negatiivisissa tunteissa. Riippumatta kulttuurista ihminen hakee elämässään mielihyvää ja onnellisuutta, oli mikä tahansa kulttuuri kyseessä. Toisilta se onnistuu helpommin ja pienistä asioista, toisilla haasteellisemmin. Ilon ja onnellisuuden tunne syntyvät eri ihmisillä eri tavoin, toisilla helpommin ja pienistä asioista, toisilla on hyvin haasteellista. Myös ajankohdalla on merkitystä. Ilon ja onnellisuuden tunnetta ohjaavat paitsi yksilölliset tarpeet, arvot ja kokemukset, niin myös yhteisön arvot. Suuri merkitys ja hyöty työyhteisössä on silläkin, että mielihyvän tunne saadaan aikaan koko työryhmälle yhtä aikaa – edes hetkellisesti. (Hiltunen 2011, 86-87.)

Me kaikki odotamme palvelutehtävissä olevilta ihmisiltä hymyä ja hyväntuulisuutta, hymy luo yhteenkuuluvuuden tunnetta ja on osoitus hymyilijän hyvästä tahdosta. Samalla tavalla johtamistilanteessa hyväntuulisuus luo turvallisuutta ja vähentää ahdistumista. Tunnetilat tarttuvat yhtä lailla työyhteisössä, jos esimerkiksi johtaja esiintyy aggressiivisesti tai on esimerkiksi pelokas, tunne tarttuu muuhun työyhteisöön välittömästi. Hiltunen havainnollistaa aihetta vakuuttavasti: ”Jos esimies kykenee säätelemään omia tunteitaan niin, että vaikeassakin paikassa esiintyy hyväntuulisesti, luo se työyhteisön turvallisuuden tunnetta ja vapauttaa energiaa hyvään fiilikseen, ja työn hyvin tekemiseen. Johtajan työ on muun vaatimuksen ohessa näyttelijän työtä. Pitää pystyä esiintymään rennon hyväntuulisesti, vaikka kuinka sisällä kiehuisi. Esiintymällä hyväntuulisena oma todellinen tunnetilakin useimmiten muuttuu hyväntuulisempaan suuntaan” (Hiltunen 2011, 144).

Yleensä tunteiden lähettäjänä työpaikalla ja organisaatiossa toimii usein henkilö, jolla on eniten valtaa ja hän määrittää olemuksellaan koko muun ryhmän henkisen tilan. Ihmiset kiinnittävät aina eniten huomiota siihen, mitä ryhmän voimakkain henkilö sanoo tai tekee. Golemanin mukaan on olemassa monia tutkimuksia, jotka osoittavat, että jos tiiminvetäjä on positiivisella tuulella, se leviää muihin ja tämä kollektiivinen positiivisuus parantaa koko ryhmän suorituskyykyä. Sama pätee esimiestyöhön, jos esimies itse menee ”naama nurin-päin” töihin, tarttuu se muihinkin. Jos vetäjä heijastaa negatiivista mielialaa, se leviää samalla tavoin ja ryhmän suorituskyyky kärsii. Mielialan heijastuminen on henkistä tartuntaa, ja se toimii: automaattisesti, jatkuvasti, tiedostamattomasti ja kontrolloimattomasti. (Goleman 2011, 55.)

### **3.4 S-ryhmän johtamislupauksen teoriaa**

S-ryhmän strategian kannalta keskeistä on hyvä esimiestyö ja johtaminen. Johtamisen kehittämisen pohjaksi tarvittiin yhteinen linjaus siitä, mikä on S-ryhmäläisistä hyvää johtamista. Näin ollen S-ryhmän esimiestyöhön laadittiin johtamislupaukset. Johtamislupaukset ovat esimiesten yhteinen lupaus siitä, mitä hyvä johtaminen ja palvelualan paras johtaminen tarkoittavat S-ryhmässä. Linjaus toimii jokaisen esimiesasemassa oleva ohjenuorana asioista, joita tulee vaalia ja kehittää. Yhteneväisyys johtamisessa on tärkeää myös työnantajamielikuvan kannalta. S-ryhmän johtamislupaukset on määritelty toukokuussa 2017. Lupaukset ovat periaatteita, johon jokainen esimies voi nojata arkipäivän työssään. Arvot ovat: uskallan, arvostan ja toteutan. Näihin sanoihin kiteytyy lupaus S-ryhmäläisestä, parhaasta palvelualan johtamisesta. (Jollas Instituutti 2019.)

#### **3.4.1 Uskallan**

Johtaminen on uskaltamista sekä rohkeutta, koska esimiehen tulee uskaltaa johtaa ja vaatia. Hän on yrityksen edustaja, jonka tehtävä on toimia esimerkillisesti, toteuttaa toimintaa, sekä tuottaa tulosta. Johtajat saavat myös usein palautetta eniten, koska ovat vastuussa. Hiltusen mukaan hyvä johtaja osaa ja uskaltaa ottaa palautetta vastaan kaikilta, myös alaisiltaan. Johtajan tulee myös antaa palautetta, ja paljon. Jotta palautetta voisi antaa hyvästä tai alisuorittamisesta, pitää tavoitetaso olla tiedossa. On turhaa odottaa alaiselta erinomaista suoriutumista, jos hänen kanssaan ei ole missään vaiheessa käyty läpi, millaiseen suoritukseen ja tasoon pitää päästä. (Hiltunen 2011, 132.)

Johtamista ja siinä uskaltamisena voi ajatella myös yrittämisenä, yrittäjämäisenä johtamisena. Nokian entisen toimitusjohtajan Risto Siilasmaan mukaan jokainen esimies ja organisaatio tarvitsee yrittäjämäisen johtajuuden käsitteitä sopeutuakseen menestyksekkäästi

monimutkaiseen ja dynaamiseen nykymaailmaan. (Siilasmaa 2018, 155.) Yrittäjämäisen johtajuuden omaksuminen ei kuitenkaan vaadi yrityksen perustamista ja kehittämistä. Yrittäjämäisen johtajuuden käsitteet ovat osin johtamisen perusoppeja ja soveltuvat täysin kenelle tahansa ja mihin tehtävään hyvänsä vastaanottovirkailijasta toimitusjohtajaan ja kaikkiin siltä väliltä. Ihmiset ja organisaatiot hyötyvät ja auttavat sopeutumaan menestyksekkäästi monimutkaiseen ja dynaamiseen nykymaailmaan. Vastuuntunto, ensimmäinen ja tärkein asia on välittää kaikesta mitä tapahtuu: liiketoiminnasta, kollegoista, asiakkaista ja tuotteista. Yrittäjän on osoitettava joka käänteessä omistajuutta. Jos omistajuuden tunne puuttuu, jos ei ole syytä nähdä ylimääräistä vaivaa, eikä välittää yrityksen tekemisistä. Kun ihminen tuntee omistavansa jotakin, ja huomaa, että jokin asia ei ole kunnossa, hän alkaa kantaa vastuuta tehtävästä riippumatta. On tärkeä pitää ympärillämme ilmeneviä ongelmia välittämisen symbolina työstämme tuntemamme ylpeyden symboleina. Yrittäjän tavoin ajatteleva ihminen kantaa vastuuta kaikesta. Hän välittää kaikesta ja osoittaa sen teoillaan selkeästi. (Siilasmaa 2018, 168-169.) Siilasmaa esittää hyviä neuvoja tärkeiden kysymysten kautta tavoitteisiin seuraavasti: Kun sanotaan: ”haluamme päästä tähän”, se on vastaus kysymykseen mitä tavoitellaan, Kun sanotaan ”teemme nämä kolme asiaa saavuttaaksemme tavoitteemme”, se on vastaus kysymykseen: miten tavoite saavutetaan? Lisäksi on vielä kysyttävä ”miksi nämä toimet riittävät”? Miksi emme ole tehneet tätä aiemmin? Miksi onnistuimme tällä kertaa? Kysymys miksi pakottaa syvempään loogiseen analyysiin ja vaatii aiheen yksityiskohtaisempaa käsittelyä. Miksi on aina tärkeämpi kysymys kuin mitä ja miten. Täytyy uskaltaa reagoida, asettaa tavoitteet ja johtaa tiimin kanssa maaliin. Muutostarintaa on usein aina, joten pääasia on, että uskaltaa mennä eteenpäin. (Siilasmaa 2018, 46.)

### **3.4.2 Arvostan**

Johtaminen on arvostamista, mutta myös arvojohtamista. Jokaisella ihmisellä on elämässä ja elämiseen erilaisia arvoja, niin myös organisaatiossa ja johtajilla. Ne voivat olla toivottuja ja tavoiteltavia asioita, jopa päämääriä. Arvot ohjaavat ihmisten toimintaa ja ovat meille merkityksellisiä. Arvojohtaminen on pitkälti sitä, että osaa hahmottaa ilmiöiden taustalla olevia arvoja, tunnistamme omat arvomme, sekä kykenemme tekemään arvojemme pohjalta sellaisia ratkaisuja ja tekoja, joista olemme aidosti ylpeitä (Aaltonen & Heiskanen 2003, 17). Arvojohtaminen ei ole erillinen ilmiö organisaatiossa, vaan se on osa johtamista: ympäristön analyysistä ja tahdonmuodostuksesta strategisiin valintoihin, tavoiteasetantaan ja mittaukseen sekä niiden seurantaan. Arvojohtaminen tuo ihmiset mukaan tarkoituksella ja sydämellä, se siis luo uudenlaisen ja vahvan sitoutumisen ja motivaation. Arvojohtaminen muuttaa johtamiskulttuuria, se kasvattaa uusia taitoja esimiehissä ja vaatii myös uusia käytäntöjä ja mittareita” (Kauppinen 2011). ”Todellinen arvojohtaminen on sitä, että yrityksen ylimmällä

johdolla on vahvat arvot, jotka juurrutetaan koko yritykseen. Kun ylin johto toimii inhimillisen, hyvää motivaatiota synnyttävän johtamisen puolestapuhujana ja toimii itse niin kuin opettaa, arvot ja toimintatavat leviävät koko yritykseen” (Hiltunen 2011, 28). Erilaisuuden kohtaamisessa ja hyväksymisessä ei tulisi tinkiä omasta arvomaailmasta, arvot ovat osana identiteettiämme, joka on hyvä ottaa huomioon esimerkiksi työyhteisössä. Sitoutuminen yhteisöön on kykyä hyväksyä erilaisia arvoja, koska jokaisella on oma arvomaailma. (Aaltonen & Heiskanen 2003, 40.)

Turvalliset arvomaailmat ovat ajan saatossa muuttuneet. ”Tällä hetkellä poissa tai poistumassa ovat arvostetut turvallisuuden perinteiset muodot kuten: pitkä työsuhte, jatkuva palkka, sama työpaikka, toimenkuva, turvallinen eläke, tietty työhuone ja –tila, säännölliset työajat, tutut työtoverit, oma koti, säästöt ja vastaavat. Turvallisuutta joutuu hakemaan uusilla tavoilla. Yhteiset arvot, visiot, strategiat, periaatteet, pelisäännöt, ajatukset, me-henki ja yhteenkuuluvuuden tunne ovat tulleet käsin kosketeltavien turvallisuuden osa-alueiksi” (Aaltonen & Heiskanen 2003, 68). Strategia kertoo liiketoiminnalliset tavoitteet ja prioriteetit, joiden toteutumista mitataan liiketoiminnallisin mittarein (Aaltonen & Heiskanen 2003, 92).

”Yrityksen strategisen johtamisen välineistö muodostuu yleensä kokonaisuudesta, jossa on määritelty yrityksen arvot, missio, visio, strategia ja toimintaa ohjaavat politiikat ja erilaiset ohjeistukset” (Hiltunen 2011, 255). Kansainväliset tutkimukset ovat osoittaneet, että arvojen toteutuminen, joko pysyy pystyssä tai kaatuu talon johtamistavan johtamiskulttuurin mukana. Johtajien ja esimiesten rooli on tärkeä sekä esimerkin antajana, että puheiden tasolla tapahtuvana asenteiden muokkaajana. (Aaltonen & Heiskanen 2003, 169.) Arvot vaikuttavat koko ajan ilman, että edes tiedostamme niiden läsnäoloa, ja ne elävät organisaatiossa sanattomina sopimuksina. Yksilöiden elämässä ne ovat osa kasvatustamme, elämän varrella kertynyttä kokemusvarastoa, sekä tärkeinä pidettyjen päämäärien suuntaan tehtyjä valintoja. (Aaltonen & Heiskanen 2003, 169).

### **3.4.3 Toteutan**

Meidät on luotu toteuttamaan itseämme, ja esimiehen tehtävä on tukea ja rohkaista, eli valmentaa henkilökuntaa. Ristikankaan mukaan luovuudessa on kyse itsensä toteuttamisesta ja oman potentiaalin vahvistamisesta. ”Ihmistä motivoi ja palkitsee eniten, kun hän voi kokea onnistumista ja intohimoista mielenkiintoa tekemistään ja ajattelua kohtaan. Jokaisen pitäisi saada kokea olevan merkityksellinen ja tekevänsä tärkeää työtä” (Ristikangas 2010, 70). Valmentava johtaja toteuttaa itseään ja saa muun porukan mukaan innostuneesti

toteuttamaan. Valmentava johtaja on tietoinen itsestään: omista uskomuksistaan, vahvuuksistaan ja kehittämiskohteistaan, kehittää ja motivoi itseään ja muita. (Ristikangas 2010, 70.) Jälleen korostuu oman itsensä ydintuntemus, motivaatioteoriat ja perustanluomista omalle johtajuudelle. Johtamistehtävä on huomattavasti helpompaa, jos on sinut itsensä kanssa ja loppuu turha tarve olla parempi tai ylitse muiden, kun on ollut pakko raivata itselleen tietä korkeammalle. Esimiesroolissa turhat roolit hiipuvat, ja voi opetella olemaan aito oma itsensä—hyvine ja huonoine puolineen. Ihmiset on opetettu herkästi kiinnittämään huomiota virheisiin ja epäkohtiin, jolloin vahvuudet jäävät negatiivisuuden korostamisessa usein hyödyntämättä. Suorituksia arvioidaan usein kiinnittämällä huomioita virheisiin, eikä juurikaan onnistumisiin. Virheitä tehdään ja tullaan aina tekemään, vaikka kuinka haluttaisiin tehdä asioita toisin, tai aina omalla tavalla tai oikein. Jatkuva epäonnistuminen voi lamaannuttaa, joten siihen on hyvä pohtia yhdessä esimerkiksi esimiehen kanssa jotain uutta ja innostavaa tehtävää. (Ristikangas 2010, 76.)

Ristikankaan mukaan valmentava johtaja johtaa hyvällä esimerkillä, ja on aina ensin itse mallina niistä asioista, joita toivoo levittävän joukkoihinsa. Tietoinen fokusointi vahvuuksiin kasvattaa vahvuuden olemassaoloaan. Omien, sekä ryhmän vahvuuksien ja onnistumisten esille nosto myös energisoi ja saa entistä enemmän panostamaan niihin. (Ristikangas 2010, 77.) Mitä enemmän johdettavien osaamiset tulevat esille, sen vahvemaksi koko tiimi muodostuu ja kasvaa. Kaikkien ei tarvitse eikä edes voi olla huippuja kaikissa alueissa, vaan riittää, että ryhmästä löytyy riittävästi osaamista hoitamaan kokonaisuus tavoitteiden mukaan laadukkaasti maaliin. On totta, että keskittymällä vahvuuksiin, innostus ja sitoutuminen kasvavat, ja kun annetaan myönteistä palautetta sekä mahdollisuuksia kehittyä. Myönteinen ja positiivinen palaute tuo voimaa. Johtamisessa myönteisyys ei ole luonnollisestikaan mikään itsetarkoitus, mutta tietoinen käyttö kriittisissä tilanteissa tiimin rakentamisessa on erittäin tärkeää. Myönteinen ajattelu ei poista ongelmia, mutta oikealla suhtautumisella eteen tulevat karikot on huomattavasti helpompi selvittää niistä. (Ristikangas 2010, 78-79.)

Esimiehen tulee olla kiinnostunut muista, ihan pelkillä kohtaamisillakin on väliä. Kun fokus on toisessa, jättää se aina jälkensä: kohtaaminen tuntuu ja vahvistaa rakentuvaa yhteistyösuhdetta. Mitä enemmän fokus on toisessa, sitä tuntuvammin ja tiedostavammin se vaikuttaa molempiin osapuoliin. (Ristikangas 2010, 83.) Valmentavan johtajan olemisessa välittyy hyväksyminen ja kunnioitus, koska ne mahdollistavat kohtaamisen. Kyse ei ole ensisijaisesti tekemisestä, vaan aktiivisesta läsnäolosta: kuulemisesta, näkemisestä ja toiselle vastaamista hänen näkökulmastaan —ei omastaan. (Ristikangas 2010, 85.) Valmentava johtaja elää kohtaamisista, ja hänelle on luontaista tukea ja nostaa toisia kiinnostumalla,

näkemällä mahdollisuuksia ja olemalla itse aktiivinen kuuntelija ja kysyjä. Valmentava johtaja on aidosti kiinnostunut johdettaviensa ajatuksista ja mielipiteistään. Ristikankaan mukaan on tärkeää tietää: ”Mikä hänelle on tärkeää? Mistä hän unelmoi? Mistä hän saa energiaa? Mikä häntä ärsyttää? Ei ole olemassa kahta samanlaista persoonaa arvoineen, tavoitteineen, motiiveineen ja kokemuksineen. Jokaista on kohdeltava yksilöllisesti” (Ristikangas 2010, 89). Valmentava johtaja on aidosti kiinnostunut johdettavistaan ja näkee kaikissa potentiaalia ja haluaa viedä eteenpäin kaikkia, ei pelkästään niitä, joista voi hyötyä eniten. Kaikki ovat tärkeitä ja valmentava johtaja on kiinnostunut ihmisistä ja välittää heistä. (Ristikangas 2010 89-90.) Ristikangas kuvaa hyvin, että ”Valmentaminen on toisten palvelemista ja heidän onnistumistensa edellytysten luomista” (Ristikangas 2010, 120).

Ristikankaan mukaa ihmistuntemustaitojen hyödyntäminen kannattaa, sillä ihmisiä on monenlaisia, kaikki ovat omia persoonia. Ihmisiä voi jakaa tuntemattakin kevyisiin profiileihin, joka helpottaa arkea töissä. On esimerkiksi ekstrovertit, he ovat sosiaaliin tilanteisiin haakeutuvia, he puhuvat paljon, haluavat paljon huomiota, ja heillä saattaa olla haasteita projektien loppuun saattamisessa. Introvertti on taas päinvastoin, sisäänpäin kääntyneempi, hiljaisempi ja rauhallisempi, miettii tekojaan enemmän ennakkoon, pitää itsenäisestä toiminnasta ja siitä että saa olla omassa rauhassa omien ajatusten kanssa. He myös pitävät hyvin järjestäytyneestä elämästä, eivätkä luota impulsiiviseen päätöksentekoon. Molemmilla on omat vahvuutensa, ja molempia tarvitaan työyhteisöissä. (Ristikangas 2010, 128-129.) Persoonallisuus nähdään erilaisina ominaisuuksia, jotka tulevat näkyviin jokaisessa hiukan eri tavalla. ”Asiakaspalvelija, työyhteisön jäsen tai esimies ovat kaikki esimerkkejä sosiaalisista rooleista. Erilaisuuden hyödyntämisen kannalta työyhteisön keskinäinen keskustelu on tärkeää. Erilaisuudesta tulee aidosti voimavara ja rikkaus, ja luo hyvän tiimin” (Ristikangas 2010 130-131). Työryhmien rakentamisessa kannattaa ottaa mukaan erilaisia ihmisiä eri profiileilta. Jokaisella meistä on supervahvuutensa, joiden hyödyntämättä jättäminen voi tulla organisaatiolle kalliiksi (Ristikangas 2010, 139).

## **4 Johtamistyön tutkiminen Sale Huhtisissa**

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää miten johtamisarvot näkyvät vähittäiskaupassa Sale Huhtisissa. Päättökysymyksenä oli: Miten S-ryhmän johtamislupaukset ovat toteutuneet myymäläpäällikön omasta, sekä henkilökunnan näkökulmasta Sale Huhtisissa? Alakysymyksinä olivat: millainen johtamisprofiili yksikköä johti tutkimuksen aikana, sekä miten johtamisarvojen jalkauttaminen on mahdollisesti vaikuttanut osaltaan positiivisesti työtyytyväisyyteen haasteellisena säästöjen vuonna 2017? Tässä opinnäytetyössä kirjoittaja itse toimi Sale Huhtisen myymäläpäällikkönä, näin ollen itse sekä tutkittavana että tutkijana. Toimeksiantaja sekä kirjoittajan työnantaja on Osuuskauppa Varuboden-Osla. Tarkoituksena oli avata omia havaintoja ja kokemuksia esimiestyössä, sekä tutkivan omaa toimintaa Sale Huhtisen myymäläpäällikkönä johtamislupausten näkökulmasta. Kehittämistehtävänä tutkimusta voi jalostaa esimerkiksi kaikille Osuuskauppa Varuboden-Oslan päälliköille, tai esimiestehtäviin pyrkiville, sekä erikokoisiin myymälöihin.

### **4.1 Tutkimusmenetelmät**

Tutkimusmenetelmää valittaessa on pohdittava, että käytetäänkö kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää vai kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää. Tässä opinnäytetyössä käytettiin molempia menetelmiä tukemaan toisiaan. Kvantitatiivista tutkimusmenetelmää on käytetty Sale Huhtisen työtyytyväisyyskyselyssä, sekä myymäläpäällikön DISC-analysissä. Kvalitatiivista tutkimusmenetelmää käytettiin henkilökunnalle tehdystä erillisessä puolistrukturoidussa kyselyssä S-ryhmän johtamislupausten toteutumisesta myymäläpäällikön toiminnassa. Laadullista toimintatutkimusta käytettiin työympäristön havainnointiin ja johtamisarvojen mukaisen toiminnan analysointiin. Kvalitatiivisen toimintatutkimuksen tavoite on kehittää yhteisön toimintaa, joten tutkijalta edellytetään kiinnostusta havainnoida, analysoida ja ymmärtää muutoksia (Engeström 1995, 11).

### **4.2 Tutkimussuunnitelma**

Opinnäytetyössä oli havainnollistavaa hyödyntää Sale Huhtisen kvantitatiivisen tutkimuksen työtyytyväisyyskyselyä. Sama työtyytyväisyyskyselylomake on käytössä koko S-ryhmässä ja näin ollen pystyttiin varmistamaan tutkimustulosten luotettavuus. Valmista lomaketta käyttämällä varmistuttiin siitä, että kyselylomake on luotettavasti laadittu ja esitestattu. Määrällisessä tutkimuksessa verrataan lukuja ja yleisiä johtopäätöksiä voidaan hyödyntää tutkimusaineistoon. Henkilöstön työtyytyväisyyskysely on strukturoitu, sillä vastaajilla oli mahdollisuus valita vastaukset asteikon mukaisesti: täysin samaa mieltä, joksikin samaa

meiltä, jokseenkin eri mieltä tai täysin eri mieltä. Syvempiä tutkimustuloksia saatiin kuitenkin laadullisella tutkimuksella. Laadullinen tutkimus kerää tietoja, jotka pyrkivät kuvaamaan aihetta mittaamisen sijasta. Se pyrkii tutkimaan käsiteltävää aihetta syvällisemmin saadakseen tietoa ihmisten ajatuksista. Avoimia vastauksia ja toisten ajatuksia on kuitenkin vaikeampaa analysoida, koska vastaajat kuvailevat näkemyksiään eri sanoin ja ilmaisuin. (Tutkimusmenetelmät. 2020.)

Kohderyhmänä tutkimuksessa käytettiin Sale Huhtisen henkilökuntaa. Vastausten perusteella pystyttiin arvioimaan esimiestyön onnistumista haasteellisena säästöjen vuonna 2017. Henkilökunnan työtyytyväisyyttä täydennettiin käyttämällä Sale Huhtisen henkilökunnalle suunnattuja rajaamattomia avoimia kysymyksiä. Näillä syvennettiin näkemystä S-ryhmän johtamislupausten toteutumisesta Sale Huhtisissa. Kysymyksillä voitiin selvittää mielipiteitä vielä tarkemmalla tasolla. Kysely toteutettiin huhtikuussa 2019 nimettömänä lomakekyselynä, joka sisälsi kolme kappaletta avoimia kysymyksiä. Kyselyä ei suoritettu haastatteluna, jotta saatiin konkreettiset vastaukset heiltä omin sanoin. Tarkoitus oli selvittää henkilökunnan mielipide ja saada kokonaiskuva johtamislupausten toteutumisesta henkilökunnan näkökulmasta. Avoimista kommenteista tein yhteenvedon Exel-ohjelmalla. Vastausprosentti oli 100%. Kolmantena aineistona hyödynnettiin itsearviointina DISC-analyysiä, jonka avulla nähtiin millainen johtamisprofiili yksikköä johti tutkimuksen aikana. Itsearvioinnissa on aina mahdollisuus reliabiliteetille, joka tarkoittaa tulosten pysyvyyttä. Näin ollen analyysi on vain suuntaa antava, koska tulokset ovat myös voineet muuttua. Tutkimus voidaan uusida, jolloin tulos voi olla erilainen, riippuen päivästä (Lotti 1995, 33).

Tässä työssä toimintatutkimuksen tavoitteena on isossa kuvassa kehittää yhteisön toimintaa, eli tässä tapauksessa työtyytyväisyyttä ja yrityksen tulosta. Esimiehen on oltava valmis vauhdittamaan kehitystä omalla työpanoksellaan työyhteisössä ja yrityksessä. Karkeasti ja oteltuna toimintatutkimusta on mahdollista tehdä kahdella tavalla: tutkija joko ryhtyy kehittämään omaa työtään tutkivalla otteella tai hän etsii itselleen tutkimuskohteen. Oma työtään kehittävää tutkijaa voidaan kutsua toimija-tutkijaksi, kentälle päätyvää tutkija-toimijaksi. ”Toiminta-tutkijalla on yleensä käytännön kokemusta tutkimuskohteestaan. Hän on esimerkiksi johtaja, opettaja tai valmentaja. Hän toimii kenties aktiivisesti järjestössä, politiikassa, seurassa tai asukasyhdistyksessä. Tutkimus käynnistyy tutkijan halusta kehittää omaa työtään tai lähiyhteisöään. Hän haluaa selvittää, voisiko asioita tehdä toisin tai entistä paremmin” (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2007, 94). Käytännössä harva toimija lähtee liikkeelle puhtaasti teoriasta tai käytännöstä. Usein mukana ovat molemmat lähtökohdat. Toimintatutkija on tutkijan ja toimijan välimaastossa, mutta hänen roolinsa vaikuttaa siihen mil-



laisia haasteita hän kentällä kohtaa (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2007, 94-95). Tutkimusprosessi käsittää seuraavat tutkimuksen päävaiheet: 1. ongelman määrittäminen 2. tutkimussuunnitelman laatiminen 3. aineiston keräys 4. aineiston käsittely 5. tulosten raportointi ja esittely (Lotti 1995, 27). Tutkimusmenetelmien mukaisesti (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2007, 94.) tässä tutkimuksessa minä pitkään esimiehenä työskennellyt, Sale Huhtisen myymäläpäällikkö saan mandaatin toimia toimija-tutkijana. Olen työskennellyt vähittäiskaupassa vuodesta 2005, apulaismarketpäällikkönä kolmessa eri yksikössä vuosina 2008-2016 ja myymäläpäällikkönä kahdessa eri yksikössä loppuvuodesta 2016-lähtien.

## 5 Johtamisen tutkimustulokset

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää miten johtamisarvot näkyvät vähittäiskaupassa Sale Huhtisissa. Päättökysymyksenä oli: Miten S-ryhmän johtamislupaukset ovat toteutuneet myymäläpäällikön omasta, sekä henkilökunnan näkökulmasta Sale Huhtisissa? Alakysymyksinä olivat: millainen johtamisprofiili yksikköä johti tutkimuksen aikana, sekä miten johtamisarvojen jalkauttaminen on vaikuttanut osaltaan positiivisesti työtyytyväisyyteen haasteellisena säästövuonna 2017? Tutkimustuloksia saatiin myymäläpäällikön persoona-analyysistä, henkilöstön kyselystä, työtyytyväisyystutkimustuloksista sekä myymäläpäällikön omista havainnoista.

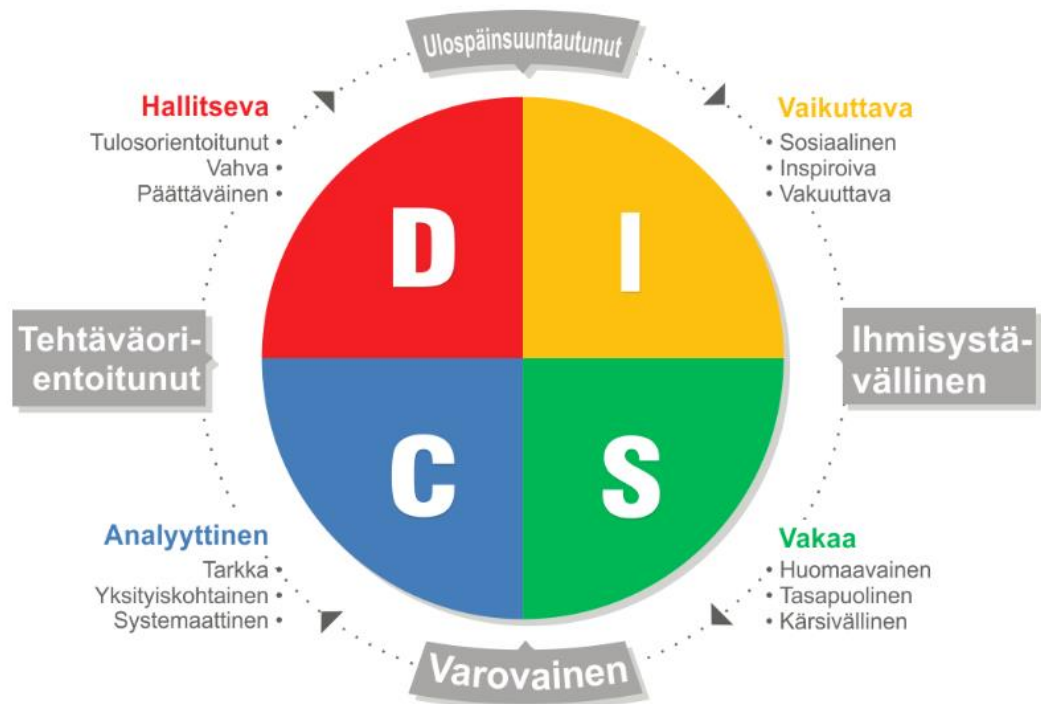
### 5.1 Johtamisprofiili

Jokainen meistä on yksilö, oma persoona, ja jokaista meitä tarvitaan. Yhteisössä olisi mahdollonta toimia, jos seitsemän hengen tiimissä olisi esimerkiksi seitsemän täysin samantilaista profiilia. Henkilökohtaisen, työyhteisön ja tiimin erilaisia profiileja on hyvä tunnistaa ja yrittää ymmärtää. Olen töiden ohessa suorittanut CxO-Professionalin mentoroiva johtaja -kurssin vuonna 2016, jossa tehtiin analyyskejä tutkiaksemme ja kehittääksemme omaa toimintaa. Yksi analyysistä oli koko maailmassa hyvin suosittu DISC-analyysi. CxO-Professional on ”Suomen johtava yksilöiden ja tiimien vaikutusvoiman kehittämiseen erikoistunut yritys” (CxOprofessional 2019).

DISC-analyysi on itsearviointi, joka auttaa ymmärtämään paremmin omaa sekä muiden käytöstä. Se voi auttaa kehittämään omaa itsetuntemusta sekä vuorovaikutustaitoja. Analyysi perustuu amerikkalaisen tutkijan ja psykologi William Marstonin työhön, joka kehitti 1920-luvulla teorian, jonka tarkoituksena oli selittää ihmisten käytöstä. DISC testi on kvalitatiivinen kysely, joka muodostuu 28 kysymyksestä, joissa jokaisessa on ollut 4 vastausvaihtoehtoa. Jokaiseen kysymykseen valitaan yksi vastausvaihtoehto, joka sopii vastaajalle parhaiten, sekä yksi vastausvaihtoehto joka vähiten kuvastaa sinua. Testi ei mittaa persoonallisuutta, älykkyyttä tai arvoja, vaan kuvaa ihmisen käytöstä ja vuorovaikutus- ja käyttäytymistapoja. Mikään profiileista ei ole hyvä tai huono, vaan jokaisella on omat vahvuudet ja heikkoudet. Erityisesti esimiesasemassa on tärkeää ymmärtää omat heikkoudet ja vahvuudet vuorovaikutustilanteissa, mutta myös ymmärtää kanssaihminen eri kommunikaatiotapoja välttääkseen konflikteja. (DISC 2019.)

DISC-analyysi muodostuu väriprofiiliksi ja eri väriyhdistelmillä on eri tavat kommunikoida. Vuonna 1928 Marston julkaisi kirjan ”The Emotions of Normal People”, jossa hän selittää

ihmisen käytöstyyliä neljällä parametrilla: Dominance, Influence, Steadiness ja Compliance, josta nimi DISC tulee. Nimet ovat suomeksi: hallitseva, vaikuttava, vakaa ja analyyttinen. Marstonin mukaan DISC-käytöstyyliä olivat sisäisiä sekä synnynnäisiä, mutta myös erittäin riippuvaisia ympäristötekijöistä (DISC 2019). Mitatessa testin tai analyysin luotettavuutta käytetään usein käsitteitä reliabiliteetti ja valideetti. Reliabiliteetti mittaa sitä, mikäli testi antaa saman tuloksen joka kerta. Itsearviointitesteissä ei ikinä voi saavuttaa totaalista reliabiliteettiä johtuen siitä, että henkilön senhetkinen mieliala tulee aina vaikuttamaan jossain määrin tulokseen. Jos testin reliabiliteetti on hyvällä tasolla, pitäisi tuloksen kuitenkin olla melko lailla sama joka kerta. (DISC 2019.)



Kuvio 2. DISC-analyysi (2019)

Analyysin mukaan olen profiloitunut hallitseva (D) sekä vaikuttava (I), eli punakeltainen. ”Punainen/Keltainen on mukavin, luultavasti siksi että hän osoittaa eniten innokkuutta. Kyseisen profiilin huomion saaminen voi ajoittain olla vaikeaa, sillä henkilö tylsistyy helposti mutta rakastaa toimintaa. Punainen/Keltainen DISC-analyysi tarvitsee usein apua toimiakseen tavalla, joka ei muiden mielestä vaikuta aggressiiviselta. Testin värit: Punainen/Keltainen DISC-profiilin tunnusmerkki on: innostava. Heidän johtajuustyyliinsä ominaista on olla urauurtavia pioneereja. Punainen/Keltainen –analyysin omaavat henkilöt voivat olla itsevarmoja ja intohimoisia johtajia, jotka innostavat muita ottamaan riskejä ja kokeilemaan uu-

sia toimintatapoja.” (DISC 2019). Yleiskuvauksessa kuvaavat seuraavat sanat: suora, aktiivinen, itsenäinen, toimielias, puhelias, sosiaalinen, motivoiva, innostava, kannustava, avoin, levoton, päämäärätietoinen, tavoitteellinen, haasteita hakeva sekä voimakastahtoinen (Liite 1, 2).

Jokainen Osuuskauppa Varuboden-Oslan esimies teki johtamislupauksen lanseerauksen yhteydessä keväällä 2017 Jollas Instituutin kyselyn, josta muodostui oma johtamislupaukset-profiili. (Liite 4.) Minun profiilissani esimiestyössäni korostuu toteuttaminen. Kehityskohteenä tavoitteisen selkeyttäminen ja epäkohtiin puuttuminen.

”Olet arjessa aktiivinen ja energinen, ja sinulle on tärkeää saada sovitut asiat maaliin asti. Vaadit paljon itseltäsi ja työryhmältäsi, jotta saavutatte tavoitteenne. Perustat johtamisen esimerkkinä toimimiselle. Johtamistasi luonnehtii myös luottamus ihmisiin ja arvostat yhteisöllisyyttä. Toisten hyvinvoinnista huolehtiminen on sinulle tärkeää ja pyrit olemaan toiminnassasi oikeudenmukainen ja rehellinen. Jokaisella meillä on myös aina kehitettävää toiminnassamme. Johtamistasi voisit kehittää pohtimalla muun muassa sitä, mikä ohjaa työryhmäsi toimintaa? Ovatko tavoitteet selkeät? Lisäksi voisit kysyä itseltäsi, että uskallatko puuttua tarpeeksi rohkeasti esimerkiksi alisuoriutumisiin? Muistathan, että kehittyminen ja kehittäminen vaativat uudistumista ja uudistamista!” (Liite 4).

### **5.1.1 Myymäläpäällikön johtaminen S-ryhmän strategian mukaisesti**

Haluan pyrkiä itse noudattamaan yrityksen arvoja niin, että ne näkyvät toiminnassani. Se on minun työtäni. Jokaisella on myös omia arvostamia asioita sekä arvoja. Arvostamiani asioita ovat esimerkiksi: inhimillisyys, ihmiskeskeisyys ja aikaan saaminen. Esimiehenä arvoni on johtaa edestä ja esimerkillä. Näin ollen myös S-ryhmän johtamisarvoihin on itselle helppo samaistua. S-ryhmän johtamisarvot, eli lupaukset: uskallan, arvostan ja toteutan näkyvät kaikissa esimiehissä varmasti konkreettisesti vähän eri tavalla. Miten minä olen omassa toiminnassani toteuttanut S-ryhmän johtamislupauksen strategiaa, ja muuttanut sen toiminnassani teoiksi ja asiakaskokemuksiksi? Miten S-ryhmän johtamislupaukset näkyvät toiminnassani omasta näkökulmasta? Mikä minussa on omata näkökulmastani uskaltamista, arvostamista ja toteuttamista?

Uskallan organisoida töitä laajasti ja täydellä kapasiteetilla, myös haastavissa tilanteissa. Uskallan kokeilla uusia asioita, uusia toimintatapoja. Omaan kaupan alan hektisyydessä sekä reagointikykyä, että pelisilmää. Arvostan henkilökuntaa koko sydämellä, heidän kanssaan tulokset saavutetaan. Hyvästä tuloksesta tulee kiittoa ja palkita, pienikin huomioiminen voi olla suuri motivaatiotekijä. Työntekijöille tulee näyttää, että he ovat tärkeitä yritykselle, ja ovat tehneet hyvää työtä. Positiivinen, sekä innostunut ilmapiiri ja fiilis on itselle se kai-

kista tärkein. Kun yhteisössä on energinen ja positiivinen meininki, tarttuu ja näkyy se kaikkialla ympärillä. Arvostan myös asiakkaita koko sydämellä, he mahdollistavat meidän työmme ja sitä kautta palkkamme. Ideoin itse, sekä toteutan omia, sekä yhteisiä uusia ideoita maaliin, ne ruokkivat sekä henkilökunnan, että omaa motivaatiota. Innostun asioista helposti, ja haluan innostaa muita.

Miten käytännössä S-ryhmän arvot: olemme asiakasta varten, kannamme vastuun ihmisistä ja ympäristöstä, toimimme tuloksellisesti ja uudistamme jatkuvasti toimintaamme -näkyvät Sale Huhtisissa päivittäisessä työssäni omasta näkökulmastani?

Asiakasta varten oleminen näkyy niin, että palveluammattissa ollessamme hyvä asiakaspalvelu on kaikki kaikessa. Pienemmässä myymälässä tämä korostuu entisestään, vakioasiakkaat tulevat tutuiksi, sekä henkilökunnan persoonat korostuvat ja palvelutaso- ja tyyli henkilöityy. Olemme saaneet Sale Huhtisiin paljon positiivista asiakaspalautetta ilmapiiristämme, kuinka sinne on aina niin mukava tulla. Asiakastyytyväisyyskyselyissä olemme saaneet parhaimmat pisteet ystävällisestä asiakaspalvelusta. Meillä Varuboden-Oslassa on esimerkiksi nostettu asiakaspalvelutason tavoitetaso korkeammalle, kuin ennen. Niinkin pieni asia, kuin myymälässä tervehtiminen ja kassalla hyvästely, hyvän päivänjatkon-toivotukset tai muuta tilanteeseen sopivaa, ja hyvän fiiliksen ja innostunut ilmapiiri erottaa meidät muista. Itselle paras mahdollinen asiakaskokemus on kunnia-asia. Pyrin tervehtimään kaikkia, palvella parhaalla mahdollisella tavalla, ja jättää heihin mahdollisimman hyvän muistijäljen. Erityisesti pienessä myymälässä vakioasiakkaita on suurin osa, heistä tulee tuttuja, joten heille voi myös puhutella tuttavallisesti, vaihtaa kuulumisia, tarjota jouluisin glögiä ja niin edelleen.

Kannamme vastuun ihmisistä ja ympäristöstä niin, että haluamme palvella asiakkaita, ja ympäristön asukkaita niin hyvin kuin mahdollista. Haluan itse johtaa ja kohdella ihmisiä tasa-arvoisesti. En anna töissä eri työntekijöille, enkä asiakkaille eri oikeuksia ja mahdollisuuksia, kaikkien tulee olla samalla viivalla, kaikille samat mahdollisuudet ja säännöt. Huolehdimme yhdessä vastuullisesta toiminnasta ja esimerkiksi annamme joka päivä ruokaa hyväntekeväisyyteen.

Toimimme tuloksellisesti kokonaisuudesta joka päivä välittämällä, ja tiedostamalla, että ilman asiakaskuntaamme ja myyntiä ei Sale Huhtisillakaan olisi mahdollista jatkaa toimintaa. Teemme siis kaikkemme myynnin ylläpitämiseksi ja sen kasvattamiseksi. Myynnin kasvattaminen ja ylläpitäminen ei ole mikään itsestäänselvyys, vaan olemme tehneet paljon pieniä

asioita palvelumme parantamiseksi ja laajentamiseksi. Muutimme hiukan viikonlopun aukioloaikoja, otimme kesäksi S-Gardenista kesäkukat ulos myyntiin, teimme myymälässä pieniä kalustemuutoksia, huolehdimme että lisämyyntipaikat ovat ajankohtaiset ja mahdollisuus saavuttaa käyttöyhteystuotteilla maksimaalinen lisämyynti. Nämä muutokset ovat tuottaneet tarvittavaa tulosta ja budjetteihin päästiin vuonna 2017. Henkilökunnan tuloksellista toimintaa ajatellen olemme myös tiiminä hyvin kilpailuhenkisiä, ja osallistuneet täydellä teholla ja sydämellä kaikkiin mahdollisiin kilpailuihin: Varuboden-Oslan sekä Veikkauksen myyntikilpailuihin. Näillä palkkioilla olemme käyneet koko henkilökunnan kanssa yhdessä virkistäytymässä vuosina 2017-19 muun muassa kaiken kattavassa jääkiekko-ottelussa, Haikon Kartanossa kaksikin kertaa, sekä hotellimatalla Tallinnassa. Nämä kilpailut ovat tsempanneet ja motivoineet meitä, sekä yhteiset hetket ovat ehdottomasti parantaneet ME-henkeämme entisestään.

Uudistamme jatkuvasti jotain pientä, ja olemme kehittäneet yhdessä paljon toimintaamme. Olemme luoneet itsellemme brändin #porvoonparaskyläkauppa, ja olemme ylpeitä siitä. Tämä brändi on vahvasti ohjannut toimintaamme, ja olemme tehneet paljon töitä kyläkauppahengen luomiseksi. Esimerkiksi sosiaalisen median kanavissa (Facebook ja Instagram) olemme saaneet paljon näkyvyyttä persoonallisella ja nuorekkaalla tyyllillä. Facebook-sivuilamme on yli 900-tykkääjää ja Instagramissa noin 500-seuraajaa. Olemme myös tehneet sisälle aulaan lapsille oman piirustusnurkan, kahvipisteen ja siihen pöydän tuolit ja päivän paikallislehden, sekä kesäksi ostimme ulos puutarhakalusteet, näilläkin olemme luoneet kyläkauppahenkeä. On tärkeää, että meille on mukava tulla ja meillä asioida.

## **5.2 Henkilökunnan palaute johtamislupausten toteutumisesta**

Sale Huhtisen henkilökunnalle tehtiin palautekysely huhtikuussa 2019, jossa kysyttiin: miten minun toiminnassani näkyy S-ryhmän johtamislupausten arvot: uskallan, arvostan ja toteutan, vai näkyykö ollenkaan? Vastauksia sain 8/8, joten vastausprosentti oli 100%. Kaikki vastanneet olivat Sale Huhtisen sen hetkisiä alaisiani. Ikähaarukka oli 18-60 vuotta ja kaikki vastaajat olivat naisia. Kyselyyn sai vastata sähköpostilla, tekstiviestillä tai esimerkiksi nimettömänä paperille, vastauksia sain kaikissa eri muodoissa. Kyselyssä kysyttiin S-ryhmän kolmeen johtamislupaukseen ja sen mahdolliseen toteutumiseen lyhyttä avointa kommentointia ja omaa näkemystä. Miten henkilökunnan mielestä minun toiminnassani näkyy johtamislupaukset: uskallan, arvostan ja toteutan, jos näkyy? Sain vastaukseksi kattavan kirjon heidän mielipiteistään. (Liite 4.) Laajuuden vuoksi yhteenvedon tekeminen oli suhteellisen haastavaa tehdä, mutta nostan esiin pari kommenttia. Kommentit ovat sellaisia, jotka ovat toistuneet useamman työntekijän arviossa.

Uskaltamisena koettiin suurimman osan mielestä palautteen anto ja mielipiteen ilmaiseminen 3/8. Muutosten ja uudistusten tekeminen arvioivat 5/8.

Uskallat ottaa riskejä, kokeilla uusia asioita ja tehdä uudistuksia.

Uskallat olla oma ihana itsesi. Olet rohkea ja avoin. Tämän vuoksi myös yöntekijät uskaltavat avautua sinulle ja kertoa asioistaan.

Arvostamisena nähtiin työntekijöiden arvostaminen. 5/8. Muiden ideoiden arvostaminen 4/8. Vastauksissa nousi myös asiakkaiden ja työn arvostus.

Arvostat työntekijöitä, meidän työpanostamme, unohtamatta asiakkaita. Arvostat omaa työtä. Sinusta näkee, miten tykkäät omasta työstäsi, ja sen halun kehittyä vaan enemmän koko ajan ja saada tuloksia aikaan (omalla uralla ja yrityksen kannalta. Ihan huippu esikuva monelle. Annat kaikille mahdollisuuden kehittyä ja oppia uusia asioita.

Kaikkia työntekijöitä arvostat yhtä lailla. Kaikkien työpanos on tärkeä. Kaikkia tarvitaan. Näytät että arvostat työntekijöitä ja kerrot, kiität ja kehut aina kun siihen on aihetta. Arvostat myös asiakkaita ja haluat antaa ainutlaatuista asiakaspalvelua.

Toteuttamisena koettiin toimintatapojen kehittäminen kohti tavoitteita. Vastauksissa toistui myös hyvän fiiliksen ylläpito, ja että kaikessa ollaan mukana täysillä.

Toteutat oikeudenmukaisuutta työpaikalla. Toteutat myös erilaisia toimintatapoja, jo ne ovat toimivia. Toteutat myös mahdollisimman hyvän fiiliksen työpaikalla, jotta kaikilla olisi hyvä olla.

Toteutat kaikki toteutettavat huippuideat mitä keksitään. Kaikki kisat mitä meillä on ollut, laaditaan yhdessä hyvä suunnitelma ja toteutetaan yhdessä. Aina kaikessa täysillä mukana!

### 5.3 Työtyytyväisyystutkimustulokset Sale Huhtisissa

Osuuskauppa Varuboden-Osla toivoo jokaisen työntekijän vastaavan työtyytyväisyystutkimukseen kerran vuodessa. Kysely tapahtuu loppuvuodesta. Kysely on tärkeä työkalu yrityksen toiminnalle, sekä tietenkin erityisesti yksiköiden päälliköille. Päälliköt odottavat joka vuosi näitä tuloksia todella paljon, koska tässä nimenomaan nähdään anonyyminä kuinka tyytyväisiä ja sitoutuneita työntekijät ovat, sekä erityisesti kuinka tyytyväisiä ollaan esimiestyöhön ja päällikön johtamistyöhön. Tässä luvussa tarkastellaan Sale Huhtisen työtyytyväisyystulosta vuodelta 2017 pääpiirteittäin. Kyseinen vuosi valittu siksi, koska kyseisenä säästöjen vuonna onnistuimme saamaan Sale Huhtisiin koko Osuuskaupamme parhaan

työtyytyväisyystuloksen. Kyseisenä vuonna 2017 yrityksemme strategia sisälsi uudet johtamislupaukset ja samaan aikaan tiukan kulukuurin. Halpuutus lanseerattiin silloin, ja laskelmat tästä hintojen alentamisesta koituvaksi kuluksi olivat valtavat. Vain Sale Huhtisen toivottujen säästöjen summa oli noin kymmenen tuhatta euroa. Kuluja voi yrittää säästää monessakin eri osa-alueessa vähittäiskaupoissa, kuten esimerkiksi hävikissä, ostoissa, kalustehankinnoissa, huolto/vuokrasopimuksissa, sähkön kulutuksessa ja niin edelleen, mutta mittavan säästön voi saada henkilöstökulujen alenemisella. Tästä johtuva työtuntien vähentäminen on henkilökuntaa ajatellen se kipein säästämisen positio. Siirryttyäni Sale Huhtisiin myymäläpäälliköksi loppuvuodesta 2016 huomasin, että kyllä pystymme hiukan säästämään työtunteja tai minuutteja jokaiselta päivältä. Säästimme noin 7 tuntia viikossa eli yhteensä noin 364 tuntia vuodessa. Suurin säästö saatiin siitä, että tultiin viikolla vasta kello 6.30 töihin, kun ennen tultiin kello 06.00, vaikka kauppa avataan vasta kello 07.00. Myös illalla työaika piirrettiin loppumaan viisi (5) minuuttia yli sulkemisajan, säästäten kymmenen (10) minuuttia päivässä eli yksi (1) tunti ja kymmenen (10) minuuttia viikossa, kalliimpaa iltalisällistä työaikaa. Siinä ajassa kauppa on saatu suljettua, ja pääsee vaihtamaan työvaatteita, koska vaatteiden vaihto ei ole työaikaa. Mikäli työpäivä on jostain syystä venynyt, henkilökunta saa merkitä työvuorolistaan monelta työt on lopetettu, ja saa siitä ajasta myös palkan. Näin ollen pääsimme tavoitteisiimme ja säästimme kyseisenä säästöjen vuonna henkilöstökuluissa noin 9100€. Säästötoimenpiteistä huolimatta saavutimme yrityksemme parhaan henkilöstötyytyväisyystuloksen.

Seuraavaksi käymme Sale Huhtisen työtyytyväisyystuloksia vuodelta 2017 läpi pääpiirteittäin. Sale Huhtinen on tunnettu korkeasta työtyytyväisyysprosentista avauksesta vuonna 2014-lähtien. Myymälässä on minua ennen työskennellyt kaksi miespäällikköä. Henkilökuntamme vaihtuvuus on ollut noin kaksi henkilöä / vuosi, joka on ollut varsin tervettä. Kaikki heistä ovat itse olleet niin motivoituneita, että ovat hakeneet ja päässeet eteenpäin, seuraavalle askelmalle kohti omia haaveita. Se jos joku on näin esimiehen näkökulmasta mahtavaa, vaikka oman hyvän työntekijän ”menettääkin”. Lähes kaikki heistä ovat jatkaneet matkaa Varuboden-Oslan tai S-ryhmän sisällä, joten loistavat tekijät ovat pysyneet yrityksemme palveluksessa, todennäköisesti entistäkin tuotteliaampana. Oman etenemisen lamaantuminen tai motivaation heikkeneminen näkyy kyllä työtyytyväisyystuloksissa helposti, erityisesti pienessä myymälässä, kun vastauksia on 6/6, eli vastausprosentti oli 100. Vastaaajien ikähaarukka oli 18-60, ja kaikki vastaajat olivat naisia.

TYT-eli työtyytyväisyyden mittari vuonna 2017 oli kokonaistuloksella huikea xx,xx %, joka oli xx,x % yli yleisnormin tuloksen. Tulos oli x,x % yli vuoden 2016-tuloksen ja x,x % yli vuoden 2015-tuloksen. Sale Huhtisella on ollut aina Suomen yleisnormiin nähden huikea



työtyytyväisyystulos. Vuonna 2017 se oli koko alueosuuskauppa Varuboden-Oslan kaikkien yksiköiden paras. Mittavista säästötoimenpiteistä huolimatta.

#### Kuvio 3. Työtyytyväisyyden nopeusmittari.

Heti aloittaessani työt Sale Huhtisissa loppuvuodesta 2016 henkilökunta otti minut avosylin vastaan, mutta esittivät minulle paljon toiveita esimiestyön parantamiseksi. Vaikka myös vuoden 2016 työtyytyväisyystulos oli hyvä, olivat esimiestyöindeksit tippuneet. Minulta toivottiin tähän parannusta muun muassa paremmalla läsnäololla sekä toiminnan kehittämällä. Toiveita oli myös tiedonkulun parantamisen. Otin heti toiveet huomioon, ja ne olivat minulle hyvin luonnollisia toteuttaa. Henkilökunnalle tiedotettiin enemmän liiketoiminnallista tietoa esimerkiksi: myynti-, henkilöstökulu-, tehokkuus-, kate ja hävikkitavoitteista kirjoittaen heille joka maanantai viikkokirjeen, koska henkilökunta toivoi enemmän tietoa missä mennään. Tahtotilanani on olla mahdollisimman paljon läsnä arjessa, niin henkilökunnan kuin asiakasrajapinnan kanssa. Toimistossa hoidetaan vain ja ainoastaan ihan pakolliset työt, eikä niitäkään pahimpana ruuhka-aikana. Seuraava yhteenveto näytti siltä, että isossa kuvassa olimme tehneet yhdessä oikeita asioita. Jokainen indeksi oli noussut reilusti edellisestä vuodesta. Esimiestyöindeksi oli noussut x,x% ja johtamisindeksi x,x%.

#### Kuvio 4. Työtyytyväisyys indeksit.

Tuloksista huomataan (Kuvio 5), että kehityskeskustelut oli koettu hyödylliseksi, kasvua edelliseen vuoteen oli x,xx yksikköä. Myös esimiehen rohkeus tarttua ongelmiin, ja jatkuva kehittäminen olivat nousseet reilusti, noin yhden yksikön verran. Esimiehen kiinnostus alaisien ideoihin oli myös noussut paljon. Tulosten mukaan henkilökunta arvostaa kyselyä, ja sitä että kyselyssä ilmeneviä asioita kehitetään jatkossa. Myös yksikön tavoitteiden selkeys oli noussut. Mahdollisesti säästötoimenpiteet ja työtuntien minimointi on voinut johtaa siihen, että työkuorman kohtuullisuus on laskenut. Työtuntisäästö on myös voinut vaikuttaa perehdyttämiseen uusiin tehtäviin yksikössä, koska aikaa ei ole ollut niin paljoa. Näihin kiinnitettiin jatkossa parempaa huomiota, koska uusien työtehtävien perehdyttäminen on henkilöstölle tärkeä motivaation lähde, sekä yritykselle moniosaajat ovat rikkaus, kun he voivat työskennellä useissa eri vuoroissa ja eri osastoilla, yrityksen arvojen mukaisesti.

#### Kuvio 5. Työtyytyväisyystulos 2017 suurimmat muutokset.

## 5.4 Yhteenveto

Pienen vähittäiskaupan myymäläpäällikkö tekee laajasti eri työvaiheita yksin, joten itse on osattava paljon. On pystyttävä olla nöyrä, pyytää muilta apua, sekä tiimityön on oltava saumatonta. Mitä pienempi kauppa, sitä suuremmalta luonnollisesti esimerkiksi työtuntien vähentäminen tuntuu. Mitä pienempi kauppa, sitä tiiviimmin henkilöstö tekee töitä yhdessä ja toisilleen. Omalla esimerkillä johtaminen on esimiehille hyvin tärkeä tehtävä. Jos esimies ei näyttäisi hyvää mallia, antaa se koko henkilökunnalle mahdollisuuden toimia niin. Esimiehen arvot, toiminta ja motivaatio välittyy ja viestii kaikessa tekemisessä ja toiminnassa kaikkialle ulkopuolelle: henkilöstöön, asiakkaisiin, koko yrityksen imagoon. Esimerkkejä: jos esimies itse ei suostuisi tehdä kaikkia töitä. Jos esimiestä ei kiinnosta miten ja miksi tiettyjä työvaiheita tehdään. Jos esimies ei käyttäytyisi hyvin. Jos esimies huutaisi töissä. Jos esimies istuu vain toimistossa. Jos esimies ei palvele asiakkaita ystävällisesti. Jos esimies ei välitä, onko myymälässä hyvä fiilis vai ei. Jos esimies ei välitä työntekijöistä ja työyhteisöstä. Ei välitä mitä henkilöstölle kuuluu. Jos esimies ei välitä miltä myymälässä näyttää. Jos esimies tulee aamulla töihin naama nurinpäin. Jos esimies lähtee töistä, oli kaaos millainen tahansa. Jos esimies ei jousta. Jos esimies ei välitä. Jos esimies ei motivoi, ei innosta, ei arvosta, ei voi olla hyvä esimies. Esimiestyössä oma esimerkki näkyy ihan kaikessa, töihin tullessa, töissä ollessa, töistä lähtiessä, omassa viestimisessä, ja kaikessa esimiehen toiminnassa. Omaa työtä, persoonaa ja profiilia kannattaa tutkia, ihmislähtöisemmän ja esimerkillisen, innostavan ja välittävän johtajuuden puolesta. Omaa tapaa toimia voi aina kehittää, ja motivoitunut esimies niin tekee. Ei kukaan ole koskaan valmis tai täydellinen. Se esimiestyössä ja ihmisten johtamisessa on hyvin mielenkiintoista.

Jokaisella on elämässään henkilökohtaisia arvoja, sekä yrityksellä on arvot, jotka ohjaavat ja tukevat toimintaa. Esimiehen ja johtajan tulee noudattaa arvoja aidosti. Tässäkin pätee oma esimerkin tärkeys. Arvojen edellä johtaminen, ja päivittäisessä työssä ohjenuorana pitäminen luo myös henkilöstöön kulttuuria työskennellä arvojen mukaan. Niitä arvostaen ja niistä inspiroituen. Kun yrityksen arvojen kunnioitus näkyy esimiehellä, työntekijöissä, välittyy yrityksen arvot toimia myös asiakkaille.

Ihmislähtöinen ja henkilöstö edellä johtaminen on tärkeä taito tämän aikakauden johtajalta. Selvästi nykyään johtajalta vaaditaan paljon tuloksen teon lisäksi pehmeitä arvoja ja tyyliä johtaa. Päivittäisen johtaminen toivotaan olevan tunneälyllistä: esimies kuuntelee, antaa palautetta, innostaa muita ja paljon kaikkea muuta. Hyvinvoiva ja innostunut työyhteisö ja ilmapiiri, hyvän ja inhimillisen johtamisen kautta näkyvät myös yksikön työtyytyväisyystutkimustuloksissa, sekä yksikön tuloksessa, säästötoimenpiteistä huolimatta.

Lopuksi yhteenvedona esimiestyön tueksi koottu kevyt ja havainnollistava huoneentaulu, joka on laadittu johtopäätös tutkimustulosten, teorian ja oman pohdinnan perusteella. Huoneentaulu liitteenä numero viisi (5). Huoneentaulu sisältää S-ryhmän arvoista johtamislupauksiin sekä lupaukset pääpiirteittäin, lyhyesti ja selkeästi. Uskaltamista on: aseta tavoitteet, anna palautetta, puutu, vaadi ja johda. Arvostamista on: yritys on tärkeä, asiakas on tärkeä, henkilöstö on tärkeä, minä itse olen tärkeä, hyvinvointi on tärkeää ja positiivisuus on tärkeää. Toteuttamista on: innostaminen, energia, hyvä fiilis ja itsesi kehittäminen. Nämä esimerkiksi asioita ja tekemisiä, joiden tulisi näkyä päivittäisessä esimiestyössä, esimerkiksi.

## 6 Pohdinta ja arviointi

Tämän opinnäytetyön päätavoitteena oli tutkia arvojen toteutumista vähittäiskaupan johtamisessa. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää miten johtamisarvot näkyvät vähittäiskaupassa Sale Huhtisissa. Päättökysymyksenä oli: Miten S-ryhmän johtamislupaukset ovat toteutuneet myymäläpäällikön omasta, sekä henkilökunnan näkökulmasta Sale Huhtisissa? Alakysymyksinä olivat: millainen johtamisprofiili yksikköä johti tutkimuksen aikana, sekä miten johtamisarvojen jalkauttaminen on vaikuttanut osaltaan positiivisesti työtyytyväisyyteen haasteellisena säästövuonna 2017? Tutkimustuloksia saatiin myymäläpäällikön persoona-analyysistä, henkilöstön kyselystä, työtyytyväisyystutkimustuloksista sekä myymäläpäällikön omista havainnoista. Pohdinnat ovat myymäläpäällikön näkökulmasta.

### 6.1 Opinnäytetyöprosessi

Kiinnostus tutkimusaiheeseen sai käytännössä alkunsa jo vuosia sitten. Ihmislähtöinen johtaminen, henkilöstön hyvinvointi ja tuottavuuteen vaikuttavat tekijät ovat kiinnostaneet minua jo pitkään. Aloitin opinnäytetyön aiheen suunnittelun esimieheni kanssa jo kesällä 2018. On hienoa, että Osuuskaupamme on panostanut esimiestyön laatuun paljon, ja yritykseemme halutaan päälliköitä, jotka: uskaltaa, arvostaa ja toteuttaa. Paremman esimiestyön eteen selvästi panostetaan, myymäläpäälliköt ja apulaismyyväläpäälliköt ovat saaneet koulutusta paljon enemmän kuin ennen. Joka vuosi odotetaan eniten työtyytyväisyystutkimustuloksia, ja halutaan pysyä niissä hyvällä tasolla.

Isossa kuvassa aihe oli: johtamislupausten kautta havainnollistava esimiestyö myymäläpäällikkönä vähittäiskaupassa Osuuskauppa Varuboden-Oslan Sale Huhtisissa. Olin jo ennen sitä miettinyt paljon eri näkökulmia opinnäytetyön rajaukseen, mielenkiintoisia aiheita ja kulmia olisi ollut paljon. Esimiestyön ja johtamisen rajaaminen, ja sen tutkiminen osoittautui hyvin haasteelliseksi yhtälöksi sen laajuuden vuoksi. Päälliköltä vaaditaan paljon myös asiajohtamisen (management) taitoja, mutta tässä opinnäytetyössä aihe rajattiin ihmisten johtamiseen (leadership). Tässä opinnäytetyössä haluttiin hyödyntää esimerkkinä Sale Huhtista ja sen työtyytyväisyystulosta, joten aiheena henkilöstön hyvinvointi teki opinnäytetyöstä alkuperäistä laajemmin. Opinnäytetyössä hyödynnettävät tutkimustulokset haastoivat omalta osaltaan tutkimuksen rakennetta ja havainnointia. Oli kuitenkin suhteellisen vaikeaa käyttää itseään tutkijana ja tutkittavana.

## 6.2 Tulosten tarkastelu

Opinnäytetyön teoria, tutkimus ja tutkimustulokset olivat suhteellisen laaja katselmus S-ryhmän johtamislupausten toteutumiseen Sale Huhtisissa. Tulokset tukevat S-ryhmän johtamista arvojen kautta. Oma profiili sekä henkilökunnan palautteet tukevat työtyytyväisyystutkimustuloksia. Tutkimusta olisi voinut halutessaan laajentaa vielä useammalle vuodelle, niin tuloksia olisi ollut tarkastelussa vielä enemmän ja laajemmin. Tähän hetkeen laajuus oli sopiva. Sale Huhtisissa työtyytyväisyys on ollut loistava useamman vuoden ajan, joten työtyytyväisyyttä ei tarvitse kyseenalaistaa. Sale Huhtinen on pieni vähittäiskauppa, jossa työskentelee noin 8 henkilöä. Työtyytyväisyystutkimuksesta olisi myös saanut laajemman, jos olisi ottanut vertailuun esimerkiksi Osuuskauppa Varuboden-Oslan, tai koko S-ryhmän muut Sale-myymälät. Johtamisarvojen toteutumista taas on aika haastavaa mitata tai verrata muihin. Ne ovat aitoja kokemuksia, joita jokainen henkilökunnasta kokee henkilökohteisesti. Pienessä yksikössä on toki se riski, ettei uskalleta antaa täysin realistista palautetta. Pienemmän henkilöstön johdosta voi olla selkeää kuka on mitäkin mieltä. Erityisesti, jos naisvastaajien joukossa olisi vain yksi miesvastaaja. Pienessä myymälässä myös oman henkilökunnan tuntee helpommin läpikotaisin, ja he tuntevat päällikön. Näin ollen on myös mahdollista, että he päinvastoin ovat uskaltaneet olla täysin rehellisiä.

Viime DISC-analyysin tekemisestä on muutama vuosi aikaa, joten vastaukset ovat voineet jonkin verran muuttua. Toivon, että olen saanut kehitettyä itseäni näiden vuosien aikana edellisen analyysin jälkeen. Pohjimmiltani sama ”punakeltainen” profiili olen varmasti edelleen, mutta toivon kehittyneeni erityisesti itseni hillitsemisessä. Tiedostan olevani hyvin temperamenttinen, mutta silti empaattinen. Tunnetilani ja niiden nopeat vaihtelut näkyvät helposti, ja sen kanssa minulla on ollut tähän asti eniten työtä. Olen pyrkinyt hillitsemään reaktioitani ja tunnetilojani. Persoonani on räiskyvä ja tiedän, että reagoin helposti niin sanotusti nollasta sataan. Toisinaan nopea reagointikyky on hyödyksi esimerkiksi vähittäiskaupassa nopeasti muuttuvissa tilanteissa. Tiedän myös, että vuosia sitten koin velvollisuudeksi tehdä monet työvaiheet itse, jotta lopputulos olisi mieleinen. Nykyään tavoitteeni on päinvastoin innostaa ja saada muut tekemään innostuneesti, vain hiukan ohjatusti. Lopputulos on usein hyvä ja tekijä onnistuessaan motivoituu entisestään. Näin ollen osaaminen laajenee ja sitoutuminen kasvaa.

### 6.2.1 Tutkimuksen luotettavuus ja eettiset näkökohdat

Tutkimuksessa luotettavuutta määrittävät tutkimustulokset. Työyhteisötutkimustulos on luotettava tutkimus. Validiteetilla tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin tutkimustulokset vastaavat asioiden tilaa todellisuudessa. Validiteetin käsite pohjautuu näin ollen ajatukseen tosiasioiden ja väitteiden vastaavuudesta, korrespondenssista. Reliabiliteetilla puolestaan tarkoitetaan sitä, kuinka samana tutkimustulos pysyy, jos tutkimus toistetaan uudelleen. Mielipiteitä mitattaessa on kuitenkin aina mahdollisuus validiteettiin, koska vastaushetken mielentila vaikuttaa vastauksiin. (Heikkinen 2007, 113.) Tässä tutkimuksessa on noudatettu työntekijöiden tietosuoja, ja suojattu henkilötietoja. Työntekijöiltä saadut mielipiteet ja arviot on nimetty henkilöinä, ei nimillä. S-ryhmän tietoja on käytetty siinä määrin, missä se on ollut mahdollista.

### 6.3 Myymäläpäällikön tausta ja tulosten pohdinta

Olen työskennellyt S-ryhmässä, alueosuuskauppa Varuboden-Oslassa vuodesta 2005, toimien erilaisissa vastuutehtävissä viidessä eri myymälässä, sekä esimiehenä vuodesta 2008 lähtien. Olen myymäläpäälliköistä nuorimpien joukossa. Minulla itselläni on ollut tähän asti neljä esimiestä. Kolme ensimmäisestä esimiehestä olivat miehiä, ja nykyinen on nainen. Olen saanut kokea hyvin erilaista johtamista, niin asiat edellä johtamista (management), kuin myös vahvaa henkilöstö edellä johtamista (leadership). Tämän myötä olen pohdiskellut entistäkin enemmän sitä, minkälainen esimies itse haluaisin olla. Yritän jatkuvasti kehittää itsestäni parempaa esimiestä, sekä mahdollisimman hyvää johtajaa.

Vuonna 2016 marraskuussa ollessani 27-vuotias siirryin Porvoossa Suomen suurimmasta S-market Näsistä apulaismyymäläpäällikön tehtävästä myymäläpäälliköksi Sale Huhtisiin. Näsissä työskenteli yli sata henkeä ja Huhtisissa sillä hetkellä seitsemän. Olinko silloinkaan valmis ja osasinko kaiken? No en lähimainkaan, vaikka työhistoriani on pitkä ja motivaatio on suuri. Isossa kuvassa esimerkiksi töiden organisoinnissa huomasin olleeni kehittynyt ja laajentanut tietotaitoani paljon, mutta perusasioissa osaaminen oli heikentynyt. Olin ollut edellisen kerran esimerkiksi kassalla, rahastamassa asiakkaita lähes viisi vuotta sitten. Henkilökunnan piti siis opettaa minua, ihan perus asioissa heti ensimmäisestä työpäivästäni lähtien. Jälkeenpäin asiaa pohtien oli onni, etten osannut kaikkea, tai myöskään mennyt uuteen myymälään päälliköksi sillä mentaliteetilla, että osaan kaiken. Henkilökunta selvästi paloi innosta saada opettaa minua, enkä mennyt vain johtamaan muita. Virheitä sattuu kaikille ja ne pitää myöntää, ja ottaa niin sanotusti omaan niskaan ja niistä opitaan. Se, että esimies uskaltaa myöntää virheet, ruokkii se koko työyhteisöön avoimempaa ilmapiiriä. On myös luonnollisesti paljon nopeampaa korjata virheet, jos tietää että sellainen on sattunut.

Virheistä ei kuulu sättiä, vaan ne korjataan ja huolehditaan, että jatkossa perehdytys on mennyt maaliin ja työtehtävät tehdään oikein.

Johtaminen ja esimiestyö on haastavaa työtä, eikä siinä ole kukaan täydellinen, mutta jokaisella on mahdollisuus kehittyä. Jokainen meistä: niin esimiehistä, kuin työntekijöistä on oma persoona. On tärkeää olla aito oma itsensä, mutta esimiehellä saa, ja mielestäni tulee olla oma työminä. Työminä on ammattini, jossa toimin omana persoonanani, mutta ääritunteita näyttämättä tai kaikkia henkilökohtaisuuksia töissä jakamatta. Pienemmässä myymälässä henkilökunta ja esimies oppivat kuitenkin tuntemaan toisensa aika läpikotaisin. Mitä pienempi myymälä, sitä pienempi henkilökunta, jolloin toisen tuntemisesta ei voi välttyä. Pienmyymälässä on usein vain kaksi henkilöä samaan aikaan töissä, joten kommunikoinnin ja yhteistyön tulee olla saumatonta. Näin ollen koko henkilöstö tuntee työkaverinsa hyvin ja pienmyymälässä ollaan jopa kuin pieni perhe. Suuressa myymälässä työntekijöitä, osastoja ja eri työtehtäviä on luonnollisesti paljon, jolloin jatkuva yhdessä tekeminen ja kommunikointi on yksinkertaisesti mahdotonta. Uudessa kolme kertaa suuremmassa myymälässä en voi yhtä lailla hypätä itse tekemään esimerkillä kaikkea, ja auttamaan kaikessa mahdollisessa, mutta samoja arvoja voi noudattaa. Sale Huhtisista saaduista opeista on varmasti hyötyä uutta yksikköä ajatellen. Olen saanut maksimaalisen laajan opin pienestä myymälässä, jossa tehdään kaikki yhdessä.

Olen hyvin kiinnostunut ihmislähtöisestä johtamisesta ja henkilöstön hyvinvointiin ja tuottavuuteen vaikuttavista tekijöistä. Jo tähän asti pitkän työurani aikana olen havainnoinut erityisesti muiden esimiesten ja johtajien toimintaa. Olen käynyt paljon johtamiseen liittyvillä luennoilla ja koulutuksissa, sekä pohtinut millainen esimies itse haluan olla ja millaisessa työilmapiirissä työskennellä. Olen ottanut omaksi johtamisarvokseni: ”johdan edestä ja esimerkillä”. Ajatus tarttui mieleeni johtamiskoulutuksessa, ja se toimii mielestäni suomalaisessa johtamisympäristössä hyvin. Olen oivaltanut, etten voi saada asioita tapahtumaan ja ihmisiä innostumaan, jos en itse näytä hyvää esimerkkiä ja toimi porukan innostajana. Itse arvostan aikaisemmista esimiehistäni niitä, jotka ovat näyttäneet hyvää esimerkkiä, esimerkiksi: inhimillisyyttä, tasa-arvoa, välittämistä, kohteliaisuutta sekä innostamista ja motivoimista. Tällöin johtamisen suunta on ollut kirkas, ja heitä on oikein halunnut seurata. Samalla on halunnut tehdä parhaansa niin työkavereidensa kuin yrityksen eteen. Nämä oivallukset ovat auttaneet minua kehittymään paremmaksi esimieheksi.

Voin väittää omaavani työssäni S-ryhmän arvot, vahvan asenteen ja vankkumattoman työmotivaation. Arvostan työtäni ja työnantajani suuresti, jos näin ei olisi, en varmasti olisi parhaillaan tässä kyseisessä työssä, enkä myymäläpäällikön työtehtävissä. Eikä missään

nimessä kannattaisikaan olla. Jos omaa työtään tai työnantajaa ei arvosta, eikä arvomaailma kohtaa, ei kannata jäädä ristiriitaan. Yhteiskunnassa työtä tulee tehdä, veroja maksaa, mutta silti työn tulisi olla mielekästä, siitä tienata toimeentuloa ja mahdollistaa sillä omaa ja mahdollisesti esimerkiksi perheen elämää ja tukee terveyttä, tehdä mielekkäitä asioita vapaa-ajalla, toteuttaa haaveitaan ja niin edelleen.

Kaikilla on elämässään omat henkilökohtaiset motivaatiotekijät ja asiat vapaa-ajalla, jotka lisäävät omaa hyvinvointia ja jaksamista. Ne tärkeät asiat, jotka kasvattavat ja ruokkivat hyvinvointia, elämäniloa ja motivaatiota. Itselle hyvin tärkeää vapaa-ajalla ovat esimerkiksi ystävät ja kuntoilu. Henkireikäni ja paras terapiani ovat hevoset ja ratsastaminen. Haaveena ollut lapsesta asti omistaa oma hevonen. Olen ratsastanut ihan pienestä asti, ja ostin 17-vuotiaana omilla töistä säästetyillä rahoilla hevosen, ja sen jälkeen tehnyt hurjasti töitä hevosen ylläpitämisen eteen. Tämä vain esimerkkinä siitä, että olen käynyt töissä jo nuoresta lähtien mahdollistaakseni omia haaveita. Harrastukset tukevat meitä jaksamaan paremmin niin henkisesti kuin fyysisesti töissä, sekä työn ulkopuolella. Rankan työpäivän jälkeen esimerkiksi tallilla huolet ja murheet unohtuvat hetkeksi, ja akut taas latautuvat. Liikunnasta ja raittiista ilmasta saa myös kummasti lisäenergiaa. On erittäin tärkeää huolehtia myös omasta hyvinvoinnista. Tunnettu lääkäri Aki Hintsa kehottaa helposti samaistuttavasti huolehtimaan omasta hyvinvoinnin tasapainosta. Hyvinvoinnille tärkeitä osa-alueita ovat: yleinen terveys, biomekaniikka, fyysinen aktiivisuus, ravinto, lepo, palautuminen ja henkinen energia, ja niiden tasapaino ovat meille kaikille elintärkeitä (Hintsa 2015, 69).

Haluan myös kehittää itseäni mahdollisimman paljon työn ohessa kouluttautuen. Minut valittiin joulukuussa 2016 Porvoon Nuorkauppakamariin. Nuorkauppakamari (Junior Chamber International Finland) on kansainvälinen johtamis- ja oppimisjärjestö sekä verkosto, jonka tarkoitus on vauhdittaa työelämässä. Koejäsenvuotena olin suurimman talousprojektimme projektipäällikkö. Heti seuraavana vuonna pääsin paikallisen kamarimme johtamispolkuun, ollen hallituksessa valmistautuvana puheenjohtajana vuonna 2018 ja puheenjohtajana 2019. Tiedän tästä harrastuksesta saavani paljon oppia ja työkaluja omaan työelämään. (Nuorkauppakamari, 2019.) Tästä harrastuksesta on minulle paljon hyötyä.

### **6.3.1 Henkilöstötyytyväisyys ja innokkuus kantavana voimana**

Vahvistusta pohdintoihin olen saanut kirjallisuudesta, lukuisista artikkeleista, luennoista sekä Osuuskauppa Varuboden-Oslan eri yksiköiden työtyytyväisyystutkimustuloksista. Olen aina ollut kiinnostunut henkilöstön hyvinvoinnista ja työtyytyväisyydestä, sekä niiden vaikutuksesta tuottavuuteen. Mielenkiintoisinta minusta on ollut omat tulokset ja havainnot,



jossa tyytyväinen ja motivoitunut henkilöstö on kokonaisuudessaan tuottelias. He jaksavat ja voivat paremmin. Motivoitunut työntekijä huolehtii itsestään hyvin: uni, liikunta ja ravinto, sekä arvostaa työtään ja tekee sen mielellään ja hyvin. Hyvinvoiva ja motivoitunut työntekijä saapuu töihin hymyssä suin, hymyilee asiakkaille, henkilökunnalle, sekä esimiehelle, hymyilee varmasti pääosin kotonakin. Tähänkin esimiesroolissa omalla esimerkillä on mielettömästi vaikutusta. Motivoitunut työntekijä jalostaa omaa osaamistaan ja joustaa tarvittaessa. Tämä tilanne on ilman muuta kaikkien etu. Elämässäni lähes sata kehityskeskustelua vetäneenä yksi parhaista onnistumisista on se, kun ymmärrät omaa työntekijää ja pääset vähän pintaa syvemmälle ja keksitään yhdessä mahdollisuus, kuinka hänet voi saada entistä motivoituneemmaksi ja innostuneemmaksi. Esimerkiksi perehdyttämällä tai mahdollistamalla hänelle jotain uutta, tai jollain muulla pienellä muutoksella/haasteella saa työntekijän innostumaan ja kokemaan työnimua. Jokainen haluaa kuulua yhteisöön ja tuntea olonsa tärkeäksi ja tarpeelliseksi. Suuressa massassa se on toki vaikeampaa, mutta esimerkiksi Sale Huhtisen kokoisessa myymälässä ihanan helppoa, koska tällöin työyhteisö on kuin pieni perhe. Pienessä myymälässä oman kokemuksen mukaan kaikki auttavat toisiaan pyyteettömästi, ja kaikki haluavat saada päivän tehtävät kunnialla maaliin, sekä palvella asiakkaita niin hyvin kuin mahdollista.

#### **6.4 Johtopäätökset sekä kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset**

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää miten johtamisarvot näkyvät vähittäiskaupassa Sale Huhtisissa. Pää tutkimuskysymyksenä oli: Miten S-ryhmän johtamislupaukset ovat toteutuneet myymäläpäällikön omasta, sekä henkilökunnan näkökulmasta Sale Huhtisissa? Alakysymyksinä olivat: millainen johtamisprofiili yksikköä johti tutkimuksen aikana, sekä miten johtamisarvojen jalkauttaminen on vaikuttanut osaltaan positiivisesti työtyytyväisyyteen haasteellisena säästövuonna 2017?

Tähän saatiin vastauksia opinnäytetyön tutkimuksen avulla. Sale Huhtisen henkilökunnan avoimet vastaukset olivat aineistoa tutkimusongelmaan, miten johtamislupaukset näkyvät toiminnassani yksikön myymäläpäällikkönä, vai näkyvätkö ollenkaan. Henkilökunnan palautteet olivat keskenään hyvin yhteneväisiä, joten tästä voidaan päätellä, että toimin töissä tietynlaisena persoonana. (Liite 3). Johtopäätöksenä avaan hiukan, mitkä asiat johtamislupauksista nousivat esille eniten, ja koenko itse samoin. Johtamislupauksista uskallan näkyi henkilökunnan mielestä minussa niin, että: uskallan tehdä muutosta ja kokeilla uusia asioita. Tämän minä allekirjoitan täysin. Elän itse uusista asioista, ja tylsistyn totuttuihin kaavoihin helposti. Henkilöstö näkivät uskaltamisena myös palautteen antamisen. Oli hie-

noa huomata, että henkilökunta kokee näin. Itse tiedostan, että minulla on vielä paljon opittavaa siinä. Olen opetellut antamaan hyvää palautetta, ja että muistaisin sanoa usein kiitos hyvästä työstä. Haasteellisempaa on antaa sitä rakentavaa palautetta. Erityisesti pienmyymälässä työskennellessä, jossa ollaan asiakasrajapinnassa suurin osa työajasta, eikä rakentavaa palautetta anneta siellä. Haasteena on pienmyymälässä se, että onnistuu löytämään yhteisen hetken paikassa, jossa palautetta voidaan konkreettisesti antaa rakentavasti ja luottamuksellisesti, mutta tarpeeksi pian konkreettisesta tapahtumasta. On tärkeää antaa palaute mahdollisimman pian tapahtuneesta, jotta molemmilla on tapaus tuoreessa muistissa. Näin ollen mahdolliseen epäkohtaan päästään puuttumaan ja muuttamaan toimintaa heti virheiden välttämiseksi jatkossa. Tiedostan, että minulla on vielä opittavaa juuri siinä, että reagoisin ja puuttuisin epäkohtiin nopeammin ja sanoisin suoraan, mutta rakentavasti ja selkeästi. Teen tällä hetkellä itseni kanssa tämän eteen töitä. Minun tulee uskaltaa tarttua epäkohtiin vielä nopeammin ja suoraan, mutta hyvää ammattitaitoa noudattaen. Henkilökunnan näkökulmasta arvostan: työntekijöitä, heidän työpanosta ja mielipiteitään. Heidän mielestään arvostan myös: omaa työtä ja asiakkaita. Nämä kaikki asiat ovat minulle sydämen asioita, ja tulisikin olla erittäin huolissaan, jos nämä eivät näkyisi. Haluan aidosti arvostaa kaikkia ihmisiä ja vaalia tasa-arvoa. Ei minuakaan kukaan arvostaisi, jos itse en arvostaisi muita. Työt eivät tulisi tehdyksi eikä tuloksiin päästäisi, jos en arvostaisi henkilökuntaa ja kaikkea meidän työtä. Henkilökunnan mielestä toteutan: uusia asioita, kuuntelen uusia ideoita ja vien ne eteenpäin. Haluan ehdottomasti toimia innostajana ja innostaa muita kehittämään itseään ja toimintaa. Heidän mielestään toteutan myös oikeudenmukaisuutta ja S-ryhmän arvoja. Tämä arvio oli minulle tärkeä palaute. Haluan ehdottomasti toimia oikeudenmukaisesti ja S-ryhmän arvojen mukaisesti. Kokonaisuudessaan johtopäätös päätutkimuskysymykseen on se, että johtamislupaukset ovat toteutuneet ja näkyneet työssäni ilmeisen hyvin. Mielenkiintoista oli myös se, että henkilökunnan palautteet olivat myös hyvin samanlaisia omien profiilieni kanssa. Tämä tukee sitä johtopäätöstä, että henkilökunta näkevät ja kokevat minut sellaisena kuin olen, innostavana esimerkkinä.

Seuraavaksi pohdin johtopäätöksinä alakysymyksiin. Johtamislupausten mahdollista vaikutusta työtyytyväisyystuloksiin osoittautui hyvin vaikeaksi kohdistaa ja todistaa. Pystymme vain pääättelemään, että koska johtamisen indeksit olivat nousseet vuonna 2017 hurjasti, on työhöni isossa kuvassa oltu tyytyväisiä. Vaikka vuonna 2017 työtunteja jouduttiin säästämään reilusti verrattuna edelliseen vuoteen, nousi työtyytyväisyys useita yksiköitä. Hyvä työtyytyväisyys ja hyvä fiilis töissä, on yksi parhaista palkinnoista mitä voi saada, ja se on yhtä arvokas joka päivä. Johtopäätöksenä tutkimustulosten aikana yksikköä johti DISC-analyysin perusteella hallitseva (D) ja innostava (I) johtamispersoonaa (Liite1, 1-3). Sellainen persoonaa minä olen, vahvuuksineni ja heikkouksineni. Oli mielenkiintoista huomata, että

henkilökunnan palautteista päätellen he tuntevat minut aika hyvin ihmisenä, ja arvostavat minua sellaisena kuin olen. Kukaan ei ole koskaan täydellinen yksilö, mutta on tärkeää tiedostaa omat vahvuudet ja heikkoudet. Heikkouksiin kannattaa kiinnittää huomiota, jolloin niissä voi kehittyä.

Johtaminen ja esimiestyö ovat haastavaa työtä. Jatkokysymyksen voisi pohtia, että voiko johtamisen arvoja monistaa eri yksiköihin? Entä monistaa erityisesti pienmyymälästä suureen myymälään? Olen jälleen siirtynyt kolme kertaa suurempaan yksikköön päälliköksi, joten myöhemmin saan kokea onko se mahdollista. Sale Huhtisissa henkilökuntaa on alle kymmenen henkilöä, S-market Kevätkummussa noin 20 henkilöä, S-market Söderkullassa noin 25 henkilöä. Onko suurempaa myymälää ja henkilökuntaa mahdollista johtaa samojen arvojen mukaisesti, yhtä edestä ja esimerkillä? Uudessa ja suuremmassa myymälässä ei yksinkertaisesti voi hypätä itse tekemään kaikkea, ja auttamaan kaikkia kaikessa mahdollisessa, vaikka kuinka haluaisin. Työaika ei vain yksinkertaisesti riitä. Sale Huhtisista saaduista opeista on varmasti hyötyä uutta yksikköä ajatellen. Olen saanut maksimaalisen laajan opin pienessä myymälässä, jossa tehdään kaikki yhdessä. Tätä osaamista minun on helppo hyödyntää uudessa yksikössä, kun tiedän kaikki työvaiheet, sekä ymmärrän taustat. Vaikka olen päässyt oppimaan hyvin laajasti eri työtehtäviä ja työvaiheita Sale Huhtisissa, en pysty ajallisesti tekemään työtä kaikilla osastoilla kaikkien ihmisten kanssa, vaan täytyy hyvin paljon priorisoida ja johtaa omaa toimintaa. Aika täytyy jakaa niin normaaliin myymälätyöhön: hyllytykseen ja asiakaspalveluun, henkilökuntaan, sekä hallinnollisiin töihin. Nyt jälleen uuteen myymälään siirryttyä uuden oppiminen jatkuu edelleen. Täytyy löytää paras mahdollinen tapa toimia esimerkillisesti johtamislupausten mukaisesti isommassa myymälässä. Uutta henkilöstöä tuo ainakin lähemmäksi heti se, että henkilökunta joutuu tai pääsee opettamaan minua kädestä pitäen esimerkiksi uuden tilausjärjestelmän kanssa, jota en ole koskaan aikaisemmin käyttänyt. Tiedän, että tämä rakentaa välillemme hyvää suhdetta, koska päällikkö ei olekaan ”kaikki tietävä nuori tyttö”. Päinvastoin olen oppimassa uutta, tavallinen virheitä tekevä ihminen, joka haluaa onnistua työssä arvoja noudattaen, henkilöstön hyvinvointi ja asiakas edellä.

Opinnäytetyön aikana minulle kasvoi intohimo entisestään tutkia johtajuutta laajemmin eri kulmista. Henkilöstöjohtaminen on hyvin vaikea ala, ja siihen tarvitaan paljon kouluttautumista, oppimista ja oivaltamista. Kokemus karttuu tekemisen kautta. Isossa kuvassa yrityksellä on vastuu huolehtia työntekijöistä sekä laadukkaasta esimiestyöstä. Yksiköissä tehdään vuosittain työyhteisötutkimus, ja kehityskeskustelut pidetään joko kerran tai kaksi kertaa vuodessa, mutta ei sekään yksin riitä. Koen, että jokaisen esimiehen tulisi itse olla kiinnostunut kehittämään itsestään parempaa esimiestä, sekä henkilökunnastaan parhaita

mahdollisia ja työnimua kokevia työntekijöitä. Kaikki tarvitsevat paljon tukea, niin myös esimies omalta esimieheltään. Kun arvostaa yritystä, kaikkia sen työntekijöitä, vuokratyövoiman työntekijöitä, alihankinnan työntekijöitä, niin nekin todennäköisemmin arvostavat sinua.

## **6.5 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi**

Opinnäytetyön teko oli opettavainen, mutta rankka prosessi. Olen suorittanut opintoja vain töiden ohella ja teen töitä paljon, joka tarkoittaa, että vapaa-aikaa on vähän. Valmistumiseni on pitkittynyt yksinkertaisesti ajan puutteen johdosta. Olen töissä esimies, myymäläpäällikkö tulosvastuullisessa tehtävässä sekä Porvoon Nuorkauppakamari Ry:n hallituksen jäsen, eli jo pelkästään näiden töiden osalta työpäivät ovat usein pitkiä. Opinnäytetyöprosessi vaati loppuvaiheessa paljon ajallista uhrausta. Sain juuri prosessin loppuvaiheessa ylenmyksen vieläkin suurempaan myymälään, Sipooseen S-market Söderkullaan. Työmäärä uuden oppimiseen ja vanhojen tehtävien loppuun saattaminen vei paljon aikaa kirjoitustyöltä, aikaa oli vain myöhään iltaisin. Opinnäytetyö kuitenkin eteni suhteellisen tasaisesti pikkuhiljaa koko prosessin ajan, mutta aiheen rajausta osoittautui haasteeksi useaan kertaan prosessin aikana. Lopullinen rajaaminen oli haastavin osuus, ja epätoivoisesti pelkäsin, ettei työ valmistu koskaan. Opinnäytetyötä tehdessä on ollut hyvin mielenkiintoista arvioida, pohtia ja tutkia omaa työtä, mutta oman työn ja sen merkityksellisyyden avaaminen muille koitui aika haasteelliseksi.

Olen lukenut paljon johtamisen kirjallisuutta ja osallistunut luentoihin, koska aihe on hyvin mielenkiintoinen ja sydäntä lähellä. Haluan laajentaa tietotaitoani mahdollisimman paljon. Haaveeni on olla joskus hyvä johtaja. Työnantajani toivoi aluksi, että tekisin niin sanotun päivittäisen johtamisen manuaalin vähittäiskaupassa. Johtaminen on laaja aihe, ja se vaatii hyvää rajausta. Vasta viime hetkillä aihe kiteytyi inhimilliseksi kokonaisuudeksi, mutta myös toimeksiantajan eli työnantajani tahtotilaa noudattaen. Opinnäytetyön toimeksiantaja sekä työnantajani ovat työpanokseeni tyytyväisiä. Olen tehnyt opinnäytetyön S-ryhmän johtamislupausten sekä S-ryhmän arvojen mukaan. Korostan teorioita esimerkillä toimivan ja ihmislähtöisen esimiestyön tärkeyttä, ja esimerkillä johtaminen on erittäin tärkeää myös meidän yrityksellemme. Osuuskauppa Varuboden-Osla voi halutessaan laajentaa työtä esimerkiksi useampien yksiköiden johtamislupausten toteutumiseen.

Itse perustan johtamisen esimerkkinä toimimiselle, kuten omat arvoni: johdan edestä ja esimerkillä. Minulla on paljon kuitenkin vielä kehitettävää tavoitteiden ja toiminnan selkeyttämisessä, ajankäytönhallinnassa, sekä puuttumisessa. Nämä ovat minun tämänhetkiset kehityskohteeni, ja yritän muistaa ja kehittää näitä alitajunnassani joka päivä.

## Lähteet

Aaltonen, T., Heiskanen, E. & Innanen, P. 2003. Arvot yksilön ja työyhteisön kehittäjänä. WSOY. Helsinki.

Alahuhta, M. 2015. Johtajuus - kirkas suunta ja ihmisten voima. Docendo. Jyväskylä.

CxO-professional. 2019. Johtamisen kehittämiseen perustuva yritys. Luettavissa: <https://www.cxopro.fi/>. Luettu: 30.4.2019.

DISC-analyysi 2019. Luettavissa: <https://www.discprofiili.fi/disc-testi/>. Luettu: 28.4.2019.

Goleman, D. 2011. Aivot ja tunneäly – uusimmat oivallukset. More Than Sound LLC. Northampton.

Heikkinen, L., Rovio, R. & Syrjälä, L. 2007. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Dark. Vantaa.

Hiltunen, A. 2011. Johtamisen taito -elämänmittainen matka. Sanoma Pro. Helsinki.

Hintsa, A. 2015. Voittamisen anatomia. Helsinki: WSOY.

Hok-Elannon liikevaihto. 2017. Luettavissa: <https://news.cision.com/fi/hok-elanto/r/hok-elannon-liikevaihto-2017---kahden-miljardin-raja-tayttyi,c2433069>. Luettu: 10.1.2019.

Iszatt-White, M. & Saunders, C. 2014. Leadership. Oxford University Press. United States of America.

Jollas Instituutti. Johtamislupaukset. 2019. Luettavissa: <http://www.jollas.fi/ajankoh-taista/artikkeli/johtamislupaukset-s-pankin-kulttuurin-rakentajana/>. Luettu 1.2.2019.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtamisen ja työyhteisön hyvinvointi. PS-kustannus. Jyväskylä.

Kaupan liitto. 2019. Luettavissa: [https://kauppa.fi/kuluttajille/kauppojen\\_aukioloajat](https://kauppa.fi/kuluttajille/kauppojen_aukioloajat) Luettu: 10.2.2019.

Kauppinen, T. 2002. Helsinki. Arvot yksilön arkeen. Luettavissa: [https://www.kansalaisyh-teiskunta.fi/tietopalvelu/johtaminen\\_ja\\_ohjaaminen/aiemmat\\_artikkelit/arvojohtaminen](https://www.kansalaisyh-teiskunta.fi/tietopalvelu/johtaminen_ja_ohjaaminen/aiemmat_artikkelit/arvojohtaminen). Luettu: 10.1.2019.

Lotti, L. 1994. Markkinointitutkimuksen käsikirja. WSOY. Porvoo.

Nuorkauppakamari 2019. Luettavissa: <https://nuorkauppakamarit.fi/info/> .Luettu 5.5.2019.

Osuuskauppa Varuboden-Osla, S-ryhmä 2018. Luettavissa: <https://www.s-kanava.fi/web/varuboden-osla/corporate-governance>. Luettu 10.1.2019..

Puohiniemi, M. 2011. Luettavissa: <https://www.talouselama.fi/uutiset/nain-tuot-arvot-yrityksen-arkeen/0d910dd6-f2cd-3892-9855-f8b461078054>. Luettu: 20.4.2019.

Ristikangas, M-L. & Ristikangas, V. 2010. Valmentava johtajuus. WSOYpro. Helsinki.

Siilasmaa, R. 2018. Paranoidi optimisti - näin johdin Nokiaa murroksessa. Tammi. Helsinki.

S-ryhmän arvot, strategia, visio. 2019. Luettavissa: <https://www.s-kanava.fi/web/s-ryhma/arvot-strategia-ja-visio>. Luettu: 15.2.2019.

S-ryhmä, Hyvinvoinnin vuosikatsaus. 2018. Luettavissa: <https://www.s-kanava.fi/web/s-ryhma/vuosikatsaus/hyvinvointi> Viitattu 10.1.2019.

S-ryhmä lukuina. 2018. Luettavissa: <https://www.s-kanava.fi/web/s-ryhma/s-ryhma-lukuina>. Luettu: 15.2.2019.

S-ryhmä lyhyesti. 2019. Luettavissa: <https://www.s-kanava.fi/web/s-ryhma/s-ryhma-lyhyesti>. Luettu: 15.2.2019.

S-ryhmän vuosi- ja vastuullisuuskatsaus. 2016. Luettavissa: [https://assets.ctfassets.net/8122zj5k3sy9/5woMpS0ii5MIO9KesA5FxU/eee324532490210705b03f7cd44452b6/S-ryhm\\_\\_n\\_vuosi-\\_ja\\_vastuullisuuskatsaus\\_2016\\_korjattu.pdf](https://assets.ctfassets.net/8122zj5k3sy9/5woMpS0ii5MIO9KesA5FxU/eee324532490210705b03f7cd44452b6/S-ryhm__n_vuosi-_ja_vastuullisuuskatsaus_2016_korjattu.pdf). Viitattu 10.2.2019.

S-ryhmä, vuosikatsaus. 2017. Luettavissa: <https://www.s-kanava.fi/web/s-ryhma/vuosikatsaus/s-ryhma>. Luettu: 15.2.2019.

S-ryhmä, vuosikatsaus. 2018. Luettavissa: <https://www.s-kanava.fi/web/s-ryhma/vuosikatsaus/etusivu>. Luettu: 30.3.2019.

Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Talentum media. Helsinki

Tunneäly. 2018. Saa tiimit toimimaan tehokkaammin. Luettavissa: <https://duunitori.fi/tyoelama/tunnealy-saa-tiimit-toimimaan/>. Luettu 14.2.2019.

Tutkimusmenetelmät. 2019. Luettavissa: <https://fi.surveymonkey.com/mp/quantitative-vs-qualitative-research/>. Luettu 30.1.2020.

Työterveyslaitos, työhyvinvointi. 2019. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>. Luettu: 14.2.2019.

Valmistautuminen yrittäjyyteen: yrittäjän arvot, mission ja visio. 2019. Luettavissa: <https://yrityksen-perustaminen.net/yrityksen-arvot/>. Luettu 20.4.2019.

Yrityksen perustamisen arvot. 2019. Luettavissa: <https://yrityksen-perustaminen.net/yrityksen-arvot/>. Luettu: 20.4.2019.



## Liitteet

### Liite 1. Disc-analyysi Outi Laitinen

#### CxO Professional - Henkilöanalyysi

Tämä raportti perustuu Extended DISC Henkilöanalyysissä annettuihin vastauksiin. Raporttia ei tule käyttää ainoana kriteerinä kyseistä henkilöä arvioitaessa. Raportin tarkoituksena on antaa lisäinformaatiota ja auttaa henkilön käyttäytymisen ymmärtämisessä.

---

## Outi Laitinen

Organisaatio:

**Osuuskauppa Varuboden-Osla**

Päivämäärä:

**14.01.2016**

---

**CxO Professional Oy**



## Yleiskuvaus

### Kuvaavia sanoja

Suora, aktiivinen, itsenäinen, toimelias, puhelias, sosiaalinen, motivoiva, innostava, kannustava, avoin, levoton, päämäärätietoinen, tavoitteellinen, haasteita hakeva, voimakasvahtoinen.

### Motivaatiotekijöitä

Outi nauttii saadessaan itsenäisiä haasteita, vapautta toimia ja tehdä päätöksiä sekä olla mukavien ihmisten seurassa. Hän pitää vaihtelusta ajan, paikan, tehtävien tai niiden kaikkien suhteen. Hän nauttii saadessaan olla pidetty ja tunteissaan ihmisten kuuntelevan ja arvostavan häntä. Usein tällaiset ihmiset pitävät myös kilpailemisesta tavalla tai toisella.

### Luontainen päätöksentekotapa

Tällainen ihminen on erittäin päättäväinen ja selkeä toimissaan. Joskus hänen ainoa motiveinaan ovat pekkä tavoitteet, joskus myös ilmapiri ja joskus jopa oma suosio. Hän ei kuitenkaan epäri tuoda omaa kantaansa esille vaikka joutuisikin taistelemaan sen läpimenon puolesta. Hänellä on myös kyky löytää täysin uusia ja jopa ennalla arvaamattomia ratkaisuja.

### Tulkinta

Tämä sivu on yleiskuvaus siitä miten toiset ihmiset yleensä kokevat sinun toimintasi. Muodosta tekstiin avulla kokonaiskuva omasta toimintatavastasi lukemalla sivu kokonaan irrottamatta yksittäisiä sanoja tai lauseita kokonaisuudesta.

Vaikka teksti kuvaakin sinulle tyypillistä ja luontaisinta toimintatapaa, niin voit silti mukauttaa toimintaasi kuhunkin tilanteeseen tai kanssahmiseen parhaiten sopivaksi. Lisäksi on hyvä muistaa, että tekstissä ei ole huomioitu tietojasi, taitojasi eikä elämäsi aikana kertynyttä kokemusta ja sitä että olet niiden pohjalta tietoisesti saattanut kehittää omaa **tietoista toimintatapaasi** eri tilanteissa.

Jos jokin kohta ei mielestäsi vastaa omaa näkemystäsi, kysy muiden ihmisten käsitystä asiasta, ennen kuin kokonaan tyrmäät sen. Tämä voi olla sinulle hyvä tilaisuus oppia itsestäsi uutta ja kirkastaa kuvaa omasta toimintatavastasi.

### Tehtävä

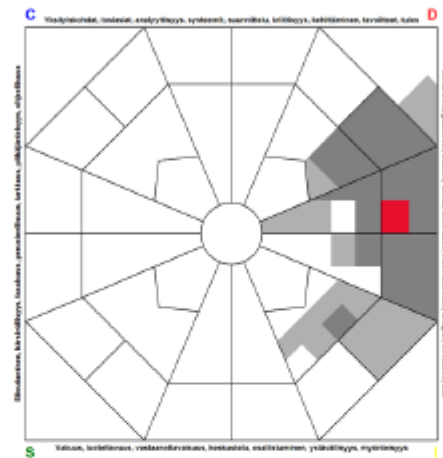
Poimi näiltä sivuilta kolme oman tilanteesi ja työsi kannalta tärkeintä asiaa ja kirjaa ne alla oleville riveille.

1

2

3

## Luontainen mukavuusalue



## Tulkinta

Extended DISC<sup>®</sup> Timantti on toimintatapaa havainnollistava kartta, joka kuvaa mitkä toimintatavat ovat luontaisimpia ja kuluttavat vähemmän energiaa sekä toisaalta mitkä toimintatavat vähemmän luontaisia ja kuluttavat enemmän energiaa.

Luontainen mukavuusalue -sivulla olevassa timantissa tummin varjostus kuvaa luontaisinta toimintatapaa. Vaaleammalla varjostetut alueet havainnollistavat muita sinulle ominaisia toimintatapoja. Kokonaan varjostamaton alue kuvaa niitä toimintatapoja, joilla toimiesäsi kuluu enemmän energiaa, koska ne eivät ole niin luontaisia sinulle.

---



---



---

---

#### Motivaatiota vahvistavia tekijöitä

- Uudistuminen, ideointi
- Mahdollisuus voittaa ja olla itsenäinen
- Vapaus rajoitteista ja kahleista
- Motivoiva auktoriteettiasema ihmisiin
- Ihmisten saaminen tekemään tuloksia
- Vaihtelevat ja monipuoliset tilanteet
- Rohkea riskien ottaminen
- Uusien ihmisten tapaaminen
- Mahdollisuus reagoida vapaasti
- Mahdollisuus päättää itse
- Uskaltuminen tuntemattomaan
- Omista asioista itse päättäminen

#### Luontaisia vahvuuksia

- Pystyy pitämään kurissa
- Osaa motivoida itsenäisyydellä ja haasteilla
- On riittävän suora ja selkeä
- Osaa asettaa tavoitteet
- Osaa vaatia ja ylläpitää vauhtia
- Uskaltaa ottaa riskejä
- Pystyy tuottamaan uusia ideoita
- Ei kompastu kahleisiin
- Haluaa olla paras
- Osaa pitää tavoitteet korkealla
- Ei salli tehtävien 'rutinoitua'
- Uskoo mahdollismaan

#### Tulkinta

**Motivaatiota vahvistavia tekijöitä:** Näiden asioiden on yleisesti koettu lisäävän motivaatiotasi. Koet niiden lisääntymisen työympäristössäsi positiiviseksi.

**Luontaisia vahvuuksia:** Nämä asiat ovat luontaisia vahvuuksiasi. Olet todennäköisesti erittäin hyödyllinen organisaatiolle saadessasi hyödyntää näitä asioita mahdollisimman paljon.

#### Tehtävä

Kirjaa kolme sinua eniten motivoivaa asiaa:

1

2

3

### Pyrkii välttämään

- Sivusta seuraajan rooli
- Yksityiskohtaiset ohjeet
- Julkinen epäonnistuminen
- Heikkouden osoittaminen
- Aseman menettäminen
- Tylsät ja puuduttavat ihmiset
- Jalkailijat
- Rutiniinomatse tehtävät
- Odottaminen, jonottaminen
- Kahleet, rajoitteet
- Oleminen 'joukon jatkona'
- Hitaat ihmiset

### Kehittymisalueita

- Keskittyy valtakauteluun
- Manipuloi ihmisiä
- Antaa vastuuta ilman valtaa
- Tavoitteisiin pyrkessään saattaa unohtaa ihmisten tunteet
- Ei osaa 'rentoutua'
- Rikkoo sääntöjä periaatteesta
- Toimii omavaltaisesti
- Ei luo turvallisuutta jatkuvuudella
- Menestys perustuu liian kovaan johtamiseen
- Muuttaa suuntaa äkkiniäisesti
- Ottaa turhia riskejä
- Tullee kärsimättömäksi, ei jaksaa odottaa

### Tulkinta

**Pyrkii välttämään:** Tässä kuvattuihin asioihin ei yleensä reagoi positiivisesti vaan niiden lisääntyminen laskee motivaatiotasi.

**Kehittymisalueita:** Tämä luettelo kuvaa mahdollisia reaktioitasi painetilanteessa tai silloin, kun et kontrolloi tilannetta tai omaa toimintatapasi. Ne voivat kuvata myös sitä miten vastakkaisen toimintatavan omaava henkilö kokee sinun toimintatapasi.

### Tehtävä

Kirjaa kolme keskeisintä kehittämiskohdetta:

1

2

3

**Kommunikointi**

Vuorovaikuttajana hän on hyvin monipuolinen esiintymisessään; hän pystyy olemaan sekä äärettömän ystävällinen ja läheinen että myös hyvin etäinen ja vaativa, joskus suorastaan pelottava (varsinkin iän ja kokemuksen lisääntyttyä). Hänellä on joka tapauksessa kyky muokata sanansa niin, että se aiheuttaa toimintaa vastapuolella.

Kokee vaikeaksi kuunnella, koska kokee tietävänsä paremmin:	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
Kärsimättömän kuuntelemaan pitkiä tarinoita:	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
Kyllästyy helposti, jos ei koe aihetta mielenkiintoiseksi:	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
Kiinnostunut seuraavasta vaiheesta ja mihin edetään:	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
Suora, tavoitehakuinen kommunikointi:	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
Innostava ja motivoiva ihmisiin vaikuttaminen:	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
Omat ajatukset ja ideat häntsevät kuuntelemista:	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
On kiinnostunut vain olennaisesta:	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
Asiakeskeinen tavoitehakuinen ja suora kommunikointi:	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
Rohkeaseva, mukaansaottava kommunikointi:	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5

**Tulkinta**

Tämä sivu kuvaa sinun luontaista tapaa kommunikoida. Lukuasteikolla 5 tarkoittaa sitä, että kyseinen tapa toimii on sinulle luontaista, -5 tarkoittaa sitä, että kyseinen tapa toimia ei ole sinulle luontaista.

**Tehtävä**

Poimi listalta itsellesi tärkeimmät asiat, jotka sinun on hyvä muistaa päivittäisissä kommunikointitilanteissa.

---



---



---

### Ryhmän jäsenenä

Vaikuttaja on eteenpäin pyrkivä ihminen, jolla on hyvä taito vaikuttaa muihin ryhmän jäseniin. Hän ei jätä paikkaan jähkaamaan ja pohtimaan vaan uskoo valistonsa ja spontaanuuteen. Hän pitää vaihtelusta ja olemisesta mukana monissa erilaisissa ryhmässä, tilanteissa ja rooleissa. Muut ryhmän jäsenet kokevat hänet avoimeksi ja sosiaalisesti mutta jossain määrin pinnalliseksi ja omaan napaansa katsovaksi. Todellisuudessa hän on vain sen verran vauhdikas, että ei ehdi pysähtymään pohtimaan muiden murheit, vaikka haluaisikin. Hän tuo mielellään omat mielipiteensä esille ja pyrkii taivuttelemaan ryhmän puolelleen. Kuuntelijana hän ei ole kovin kärsivällinen. Hänen pitää saada jollain tavalla erottua joukosta; hänen mielestään kammottavaa olisi olla keskivertoinen keskivertoryhmässä. Keskittyminen yhteen asiaan on hänelle vaikeaa, sillä hän on paljon parempi ihminen aloittaja kuin viimeistelijä.

Asiat myönteiseksi kääntävä erikoistuja:	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
Ihmisläheinen ja tunnollinen tekeminen:	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
Ihmisten johtaminen kohti tavoitteita:	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
Luotettava ja osallistuva huolehtiminen:	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
Määrätietoinen muiden vauhdittaminen:	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
Sovittelemisen ja ihmisten kannustaminen:	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
Tasainen tekeminen ja huolehtiminen:	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
Tarkka ja vaativa laadun korostaminen:	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
Vaativa tavoitteiden asettaminen:	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
Vauhdikas ja elävä kaikkien mukaanottaminen:	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5

### Tulkinta

Tämä sivu kuvaa sinun luontaista tapaa toimia ryhmän jäsenenä. Lukuasteikolla 5 tarkoittaa sitä, että kyseinen tapa toimii sinulle luontaista, -5 tarkoittaa sitä, että kyseinen tapa toimii ei ole sinulle luontaista.

### Tehtävä

Mieti mitkä ovat sinun vahvuutesi ryhmän jäsenenä ja miten hyödynnät niitä päivittäisissä tilanteissa.

1 \_\_\_\_\_

2 \_\_\_\_\_

3 \_\_\_\_\_

**Stressi- ja painetilanteet**

Tämä osio kuvaa sinulle tyypillisiä stressin aiheuttajia, sen merkkejä ja stressiä helpottavia asioita. On tärkeää oppia tunnistamaan stressin syyt ja merkit sekä miten ne vaikuttavat suoruksiisi. Muista, että stressi voi vaikuttaa sekä positiivisesti että negatiivisesti.

**Stressin aiheuttajia**

Vapauden menettäminen:	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
Ei pääse vaikuttamaan muihin ihmisiin:	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
Joustavuuden rajoittaminen:	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5

**Stressin merkkejä**

Toimii vaikka ei tiedä mitä pitäisi tehdä:	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
Tunteelliset mielialat ylikorostuvat:	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
On liian kiinnostunut siitä mitä mieltä muut ovat:	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5

**Stressin helpottajia**

Anna mahdollisuus ratkaista ongelma itsenäisesti:	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
Salli asian käsittely eri kanteilla:	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
Mahdollista, että voi toimia itsenäisesti:	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5

**Tehtävä**

Oletko huomannut stressireaktioita joissain tietyissä tilanteissa? Onko kyseessä työ tai joku muu vastaava? Mieti ne vaikuttavat suorituksiisi? Negatiivisesti vai positiivisesti? Miten voit kääntää ne itsellesi voitoksi?

---



---

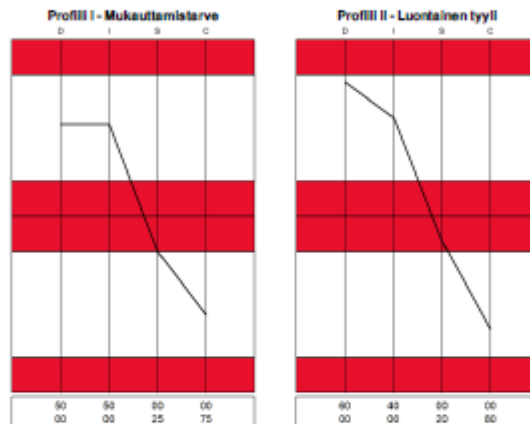


---



## Extended DISC Profiilit

Extended DISC Profiilit kuvaavat tarkemmin henkilön luontaista käyttäytymistä ja niitä tunteita, joita hänellä on vastaamishetkellä ollut.



**Profiili II – Luontainen tyyli** kuvaa henkilön omaa luontaista reagoitustyyliä ulkoisesta maailmasta tullosseen ärsykkeeseen. Se on käyttäytymistyyli, mikä vie vähiten energiaa, mikä edellyttää vähiten keskittymistä ja mikä on henkilölle kaikkein mieluisin. Se kuvaa sitä reagoitumalla, jolla henkilö luontaisesti reagoi ja jonka hän useimmiten myös näyttää ulospäin käyttäytymisessään.

**Profiili I – Mukauttamistarve** heijastelee sitä tunnetta, joka henkilöllä itsellään on vastaamishetkellä ollut siitä, miten hänen omasta mielestään tulisi mukauttaa omaa käyttäytymistään.

Muistilpanoja:

---



---



---

## **Liite 2. Työyhteisötutkimustulokset 2017**

Luottamuksellinen.

### Liite 3. Outi Laitinen esimiehenä –henkilöstön palautekysely 2019

Nimi	Outi Laitinen esimiehenä -palautekysely
Yksikkö	Porvoo, Sale Huhtinen 30.4.2019
Tehtävä	Kerro lyhyesti, näkyykö sinun mielestäsi Outin esimiestyössä S-ryhmän johtamisen arvot: Uskallan, Arvostan ja Toteutan, ja jos näkyy niin miten?
	<b>Uskallan:</b>
Henkilö A	Uskallat, mutta voisit välillä olla vähän rohkeampi sanoa suoraan, kun jotain on päin kuusta. (Ota vähän mallia minusta)
Henkilö B	Sinun toiminnassa uskallus näkyy palautteen annossa, osaat antaa rakentavaa palautetta. Uskallat myös antaa vastuuta toisille. Uskallat myös ottaa pieniä riskejä, jotta näet kannattaako ne vai ei.
Henkilö C	Uskallat ottaa riskejä, kokeilla uusia asioita ja tehdä uudistuksia.
Henkilö D	Uskallat lähteä kokeilemaan uusia toimintatapoja nopeallakin aikataululla. Uskallat myös vaatia.
Henkilö E	Uskallat tehdä muutosta.
Henkilö F	Uskallat: muuttaa toiminta tapoja, jotta esim myynti kehittyisi ja päästäisiin tavoitteisiin (tällä hetkellä se vihreä suora kolmiloikassa ja nro 1 paikka ☐). Olet lähtenyt täysillä mukaan laadun kolmiloikkaan ja alkanut toteuttaa sitä meidän myymälässä ja kannustanut meitä työntekijöitä parantamaan suorituksia ja kiinnittämään huomioita tuttuihin asioihin (hymyily, saldoja nolla ja hevi). Tämän myötä meille on tullut uutena ilta hevi check. Uskallat antaa myös palautetta työntekijöille (tulee myös seuraavassa kohdassa, koska minun mielestäni tämä liittyy myös työntekijöiden arvostamiseen). Etkä pelkää sanoa omaa mielipidettäsi. Silti kuuntelet aina myös toista osapuolta, kun annat palautetta
Henkilö G	USKALLAT olla oma ihana itsesi. ☺Olet rohkea ja avoin. Tämän johdosta myös työntekijät uskaltavat avautua sinulle ja kertoa avoimesti asioistaan.
Henkilö H	Uskallat kertoa/ilmaista mielipiteesi asioihin. Esimies työssä on tärkeää kertoa mielipiteet eikä hissutella ☺
	<b>Arvostan:</b>
Henkilö A	Olet hyvä kiittämään hyvistä työstä!
Henkilö B	Arvostat työntekijöitäsi ja huomaat hyvin heidän osaamisalueet. Arvostat myös työpanosta ja eri näkökulmia sekä työntekijöiden mielipiteitä.
Henkilö C	Arvostat työntekijöitä, ja meidän työpanosta, unohtamatta asiakkaita. Arvostat omaa työtä. Sinusta näkee miten tykkäät omasta työstäsi, ja sen halun kehittyä vaan enemmän koko ajan ja saada lisää tuloksia aikaan (omalla uralla ja yrityksen kannalta). Ihan huippu esikuva monelle. Annat kaikille mahdollisuuden kehittyä ja oppia uusia asioita.
Henkilö D	Kaikkia kuunnellaan ja kaikkien mielipiteitä halutaan kuulla. Ihmiselle annetaan mahdollisuus toteuttaa itseään.
Henkilö E	Arvostat muiden ideoita.
Henkilö F	juttelemaan. Arvostat myös asiakkaita, minkä huomaa kentällä, kun he tulevat juttelemaan ja kertomaan omasta päivästä. On myös aina ilo kuulla kehuja, kun on tehnyt parhaansa ja tekee asiat täysillä ☘ myös rakentava kritiikki arjessa tulee tarpeeseen, vaikka sen antaminen voi olla vaikeaa/haasteellista. Minun mielipiteeni on, että palautteen anto oli se hyvää tai rakentavaa on työntekijän arvostamista, koska se auttaa työntekijää yhä isompiin suoriutuksiin ja kertoo myös sen, että esimies luottaa ja haluaa auttaa työntekijää parantamaan suoritustaan.
Henkilö G	Kaikkia työntekijöitä arvostat yhtäläillä. Kaikkien työpanos on tärkeä. Kaikkia tarvitaan. Näytät että arvostat työntekijöitä ja kerrot, kiität ja kehut aina kun siihen on aihetta. ☐☐ Arvostat myös asiakkaita ja haluat antaa ainutlaatuisia asiakaspalvelua.
Henkilö H	Arvostat ja kohtelet kaikkia alaisia tasapuolisesti. Arvostat aitoa yrittämistä työtehtävissä (saatiin hommat hoidettua tai ei, kunhan yrittää!) - oli tosi kiva kuulla kevarissa aamuvuorossa radiopuhelimien kautta 'hyvää työpäivää kaikille'. Kevarissa ei ikinä niin tehdä, joten jatka samaan malliin, saa varmasti kaikille alaisille erilaisen fiiliksen työpäivästä!♥☐ • Osaat pitää erillään 'työminän' ja 'vapaa-aikaminän'. Tärkeä taito esimiehenä☐ • Erittäin sitoutunut työhön • Aina valmiina auttamaan, oli asia mikä tahansa

	<b>Toteutan:</b>
<b>Henkilö A</b>	Olet hyvä siinä! Kuuntelet kaikkien ideat ja viet ne hyvin eteenpäin.
<b>Henkilö B</b>	Toteutat oikeudenmukaisuutta työpaikalla. Toteutat myös erilaisia työtapoja, jos me ovat toimivia. Toteutat myös mahdollisimman hyvän fiiliksen työpaikalla, jotta kaikilla olisi hyvä olla.
<b>Henkilö C</b>	Toteutat juuri näitä uusia asioita, oli ne sitten omia tai jonkun muun keksimiä, ja tietysti siinä määrin onko ne oikeasti kannattavia.
<b>Henkilö D</b>	Palautetta saa onnistumisista, niitä voisi myös antaa suuremmin silloin kun joku ei olekkaan mennyt ihan maaliin.
<b>Henkilö E</b>	Toteutat tavoitteita.
<b>Henkilö F</b>	hetkellä laadun kolmiloikka on se mitä yrität henkilöstön kanssa toteuttaa, jotta oltaisiin se nro 1 niin kuin aikaisemmin mainitsin. Kannustat, muistutat ja kehität uusia toiminta malleja koko ajan, että homma toimisi parhaiten. Parasta on se, kun saadaan palautetta kolmiloikasta joka viikko, mikä kannustaa entistä enemmän eikä asia pääse unohtumaan. Toteuttamiseen liittyy myös se uskallus ja tähän mielestäni sopii myös esimerkkinä se meidän ilta hevi checkki ☺
<b>Henkilö G</b>	TOTEUTAT työssäsi näitä kaikkia S-ryhmän arvoja ja olet paras pomoni mikä minulla on ikinä ollut!
<b>Henkilö H</b>	Toteutat kaikki toteutettavat huippuideat mitä keksitään! ☺. Kaikki kisat mitä meillä on ollut, laaditaan yhdessä hyvä suunnitelma ja toteutetaan yhdessä. Aina kaikessa täysillä mukana!

## Liite 4. Johtamislupausprofiili

Johtamislupaukset-profiilisi

jollas.instituutti@sok.fi

ke 10.5.17 5:29

Vastaanottaja: Laitinen Outi, Varuboden-Osla <Outi.Laitinen2@sok.fi>:

Johtamislupaukset-profiilisi

*Esimiestyössäsi korostuu toteuttaminen. Olet arjessa aktiivinen ja energinen ja sinulle on tärkeää saada sovitut asiat maallin asti. Vaadit paljon itseltäsi ja työryhmältäsi, jotta saavutatte tavoitteenne. Perustat johtamisesi esimerkkinä toimimiselle.*

*Johtamistasi luonnehtii myös luottamus ihmisiin ja arvostat yhteisöllisyyttä. Toisten hyvinvoinnista huolehtiminen on sinulle tärkeää ja pyrit olemaan toiminnassasi oikeudenmukainen ja rehellinen.*

*Jokaisella meillä on myös aina kehitettävää toiminnassamme. Johtamistasi voisit kehittää pohtimalla muun muassa sitä, mikä ohjaa työryhmäsi toimintaa? Ovatko tavoitteet selkeät? Lisäksi voisit kysyä itseltäsi, että uskallatko puuttua tarpeeksi rohkeasti esimerkiksi alisuoriutumisiin? Muistathan, että kehittyminen ja kehittäminen vaativat uudistumista ja uudistamista!*

Johtamislupaukset ovat S-ryhmän esimiesten yhteinen lupaus siitä, mitä hyvä johtaminen ja palvelualan paras johtaminen meillä tarkoittavat. Lupaukset ovat periaatteita, joihin jokainen esimies voi nojata arkipäivän työssään. Jollas Instituutti auttaa s-ryhmäläisiä muutoksessa ja johtamislupausten toimeenpanossa. Lue lisää johtamislupauksista [assa-lehdestä](#).

Jollas Instituutti <http://www.jollas.fi/> jollas.instituutti@sok.fi

## Liite 5. Huoneentaulu

Osuuskauppa Varuboden Osla Hlg. huoneentaulu.

